



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Missões Inversas e Modos de Entrada

## O caso do Agribusiness

Ana Isabel Ribeiro Pião

Faculdade de Economia e Gestão - Católica Porto Business School  
maio, 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Missões Inversas e Modos de Entrada

## O caso do Agribusiness

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Ana Isabel Ribeiro Pião

sob orientação de  
Professor Doutor Ricardo Morais

Faculdade de Economia e Gestão - Católica Porto Business School  
maio, 2020



# Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Ricardo Moraes por toda a disponibilidade, auxílio, orientação e dedicação em todas as etapas da realização do presente trabalho.

Dirijo também os meus agradecimentos a todos os meus colegas da CH Business Consulting, em particular ao Eng.<sup>o</sup> Carlos Lacerda, por todo o apoio, auxílio e orientação.

Agradeço também ao AgroCluster, sobretudo ao Dr. Pedro Félix e à Eng.<sup>a</sup> Cláudia Rodrigues por me terem dado a oportunidade de estudar o caso Agribusiness. Também agradeço aos entrevistados por terem contribuído para a realização deste estudo.

Por fim, um agradecimento especial a toda a minha família e amigos por todo o apoio, carinho, palavras de incentivo e amizade.



# Resumo

As Missões Inversas, uma ferramenta da Diplomacia Comercial, inserem-se nos Programas de Promoção de Exportação e visam alavancar a internacionalização das empresas. Alguns resultados da participação nas missões envolvem a avaliação da performance exportadora da empresa, contudo quis verificar os efeitos que a participação nas missões inversas têm nos modos de entrada. Surgiu então a questão de investigação principal **“Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?”**. Pretendeu-se, assim, analisar as missões inversas Agribusiness do AgroCluster, Cluster Agroindustrial do Ribatejo, cujas edições realizaram-se em 2014, 2016, 2017 e 2019. Suportei a investigação no estudo de caso para responder à questão de investigação. Com recurso a dados primários, como entrevistas a empresários, e a dados secundários, como pesquisa nas páginas da *internet*, notas de imprensa e outros documentos, e o auxílio do Nvivo, um *software* de análise de dados qualitativos, consegui retirar as principais conclusões do estudo. Em particular, verifiquei que a exportação é o modo de entrada preferido das empresas porque exige menos controlo e menos investimento, tornando-se por isso mais célere. Percebi, também, que depois de participarem no Agribusiness, as empresas adquirem mais conhecimento, fortalecem contactos, diversificam os mercados e alcançam mais oportunidades de negócio. Por outro lado, as empresas podem tornar-se mais dependentes destes programas, não criando a oportunidade para efetuarem outro tipo de empreendimentos internacionais sozinhas. Adicionalmente, as missões inversas podem suportar possíveis investimentos internos nos países visitados (anfitriões), para além da promoção das exportações a que se destinam.

Palavras-chave: **Missões Inversas; Modos de Entrada; Estudo de Caso; AgroCluster; Portugal.**



# Abstract

Reverse Trade Missions, a tool of Commercial Diplomacy, are part of the Export Promotion Programs and aim to leverage the internationalization of companies. Some results of the participation in the missions involve the evaluation of the export performance of the company, however I wanted to verify the effects that the participation in the reverse trade missions have on the entry modes. The main research question then arose "**What is the impact of the reverse trade missions on the entry modes?**" The aim was to analyse the reverse Agribusiness mission of AgroCluster, the Ribatejo Agroindustrial Cluster, whose editions took place in 2014, 2016, 2017 and 2019. I supported the research in the case study to answer the research question. Using primary data, such as interviews with entrepreneurs, and secondary data, such as research on web pages, press releases and other documents, and the help of Nvivo, a qualitative data analysis software, I was able to draw the main conclusions from the study. In particular, I've found that exporting is the preferred entry mode for companies because it requires less control and investment, and therefore faster. I've also noticed that after participating in Agribusiness, companies acquire more knowledge, strengthen contacts, diversify markets and achieve more business opportunities. On the other hand, companies may become more dependent on these programs, not creating the opportunity to carry out other types of international ventures on their own. Also, reverse trade missions can support possible internal investments in the visited countries (hosts), in addition to the promotion of exports for which they are intended.

Keywords: **Reverse Trade Missions/Incomig Trade Missions; Entry Modes; Case Study; AgroCluster; Portugal.**





# Lista de Abreviaturas

TFM – Trabalho Final de Mestrado

PME's – Pequenas e Médias Empresas

IDE- Investimento Direto no Estrangeiro

PPE – Programas de Promoção de Exportação

MC – Missões Comerciais

I&D – Investigação e Desenvolvimento



# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Lista de Abreviaturas .....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas .....	xvi
Introdução .....	18
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>25</b>
<b>Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico.....</b>	<b>25</b>
1. Estratégia de Internacionalização .....	25
1.1 Modos de Entrada.....	27
1.1.1 Exportação .....	29
1.1.2 Acordos Contratuais.....	33
1.1.3 Alianças Estratégicas .....	36
1.1.4 Investimento Direto no Estrangeiro .....	38
1.2 Síntese .....	40
2. Diplomacia Comercial.....	42
2.1 Programas de Promoção de Exportação.....	44
2.1.1 Missões Comerciais (Externas) .....	48
2.1.2 Missões Comerciais Internas (Inversas) .....	50
2.2 Síntese .....	52
3. Modelo Teórico.....	53
3.1 Relação entre Modos de Entrada e Missões Inversas .....	53
3.1.1 Problema e Conceitos .....	55
3.1.2 Modelo Teórico Inicial.....	57
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>61</b>
<b>Método .....</b>	<b>61</b>
1. Construção do Saber.....	61
2. Abordagem Qualitativa .....	62
3. Estudo de Caso.....	64
3.1 Planeamento .....	66
3.2 Recolha de Dados.....	68

3.3 Análise de Dados .....	69
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>71</b>
<b>Caso.....</b>	<b>71</b>
1. AgroCluster .....	71
1.1 Missão, Visão e Objetivos .....	73
1.2 Atividades e Serviços .....	74
2. Agribusiness .....	75
2.1 Edições.....	76
2.2 Atividades realizadas .....	78
2.3 Programa .....	79
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>80</b>
<b>Discussão .....</b>	<b>80</b>
1. Análises das Entrevistas.....	80
2. Análise documental .....	92
3. Reflexão Crítica .....	94
<b>Capítulo 5 .....</b>	<b>99</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>99</b>
1. Modelo teórico e Proposições.....	99
2. Implicações Teóricas.....	106
3. Sugestões para Investigação Futura .....	107
4. Implicações Práticas e Limitações do Estudo .....	108
<b>Bibliografia .....</b>	<b>111</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>118</b>
Apêndice I - Mensagem de Contacto .....	118
Apêndice II – Guião da Entrevista .....	119
Apêndice III – Formulário de Consentimento .....	121
Apêndice IV – Transcrição das Entrevistas.....	122
Apêndice V – Resultados da Análise Documental .....	140



# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Modelo teórico inicial .....	58
<b>Figura 2:</b> Processo de Análise de Dados.....	67
<b>Figura 3:</b> Processo de Construção da Análise.....	70
<b>Figura 4:</b> Hierarquia de códigos .....	87
<b>Figura 5:</b> Mapeamento do código "Características das Missões Inversas" .....	88
<b>Figura 6:</b> Mapeamento do código "Características da Empresa" .....	89
<b>Figura 7:</b> Mapeamento do código "Modos de Entrada" .....	90
<b>Figura 8:</b> Mapeamento do código "Resultados" .....	90
<b>Figura 9:</b> Mapeamento do código "Razões" .....	91
<b>Figura 10:</b> Mapeamento do código "Dificuldades" .....	91
<b>Figura 11:</b> Mapeamento do código "Agribusiness" .....	92
<b>Figura 12:</b> Mapeamento do código "AgroCluster" .....	93
<b>Figura 13:</b> Mapeamento do código "Agribusiness" .....	94
<b>Figura 14:</b> Modelo teórico final .....	100
<b>Figura 15:</b> Nuvem de palavras referente a Internacionalização .....	140
<b>Figura 16:</b> Nuvem de palavras referente a Atividades .....	140





# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Caracterização de Modos de Entrada.....	28
<b>Tabela 2:</b> Síntese das vantagens e desvantagens de cada Modo de Entrada.	41
<b>Tabela 3:</b> Definições e características da Diplomacia Comercial.....	44
<b>Tabela 4:</b> Síntese das principais características dos PPE .....	48
<b>Tabela 5:</b> Síntese das principais características das MC Externas e Internas	52
<b>Tabela 6:</b> Conceitos relativos a Modos de Entrada.....	56
<b>Tabela 7:</b> Conceitos relativos a Missões Inversas .....	57
<b>Tabela 8:</b> Caracterização dos Entrevistados .....	66
<b>Tabela 9:</b> Respostas à questão 1.....	81
<b>Tabela 10:</b> Respostas à questão 2.....	81
<b>Tabela 11:</b> Respostas à questão 3.....	82
<b>Tabela 12:</b> Respostas à questão 4.....	83
<b>Tabela 13:</b> Respostas à questão 5.....	83
<b>Tabela 14:</b> Respostas à questão 6.....	84
<b>Tabela 15:</b> Respostas à questão 7.....	85
<b>Tabela 16:</b> Respostas à questão 8.....	86
<b>Tabela 17:</b> Respostas à questão 9.....	87



## Introdução

Existem diversas razões, de natureza reativa ou pró-ativa, que impulsionam uma empresa a empreender internacionalmente: o mercado doméstico onde se encontra está saturado; o desejo de seguir um cliente em particular é fundamental; a aquisição de novas oportunidades fora do mercado doméstico é imperativo. Contudo, mais do que querer operar noutros mercados, é essencial que as empresas tenham ao seu dispor condições que alavanquem uma estratégia de internacionalização que passa por escolher não só os mercados ou países onde se deseja introduzir, mas também a forma como deseja entrar.

Existem, em particular, os Programas de Promoção de Exportação (PPE), atividades de prossecução da Diplomacia Comercial de baixo custo oferecidas por governos, organizações ou entidades tanto do sector público, como do sector privado que garantem a uma empresa uma maior proximidade com potenciais compradores estrangeiros, podendo vir a facilitar o processo de internacionalização.

As missões comerciais ao estrangeiro (externas) e as missões comerciais do estrangeiro ou missões inversas (internas) são exemplos de atividades dos PPE, que servem para gerar contactos iniciais bem como aprofundar relações e conhecimentos sobre outros mercados (Spence, 2003). Mais concretamente, muitos autores, em estudos relativos a Diplomacia Comercial, a Programas de Promoção de Exportação e a Missões Comerciais referem-se às missões comerciais ou missões inversas como uma ferramenta que potencia a

performance exportadora ou que potencia uma investida no estrangeiro. Por exemplo, no seu estudo, Spence (2003) avalia de que forma o conhecimento, as características estruturais das empresas e o seu comportamento nos mercados externos, adquiridos com a participação em missões comerciais, têm impacto no desempenho das exportações de empresas do Reino Unido. A autora usou determinadas dimensões para analisar o impacto das missões comerciais, como: dimensão da empresa e atividade de negócio *core* (indústria transformadora ou serviços) no caso das características estruturais da empresa; competências e recursos internos das empresas, orientação internacional do gestor, competências de exportação, conhecimento de mercado e conhecimento experimental para caracterizar o conhecimento da empresa; e atratividade de mercado e distância psíquica para medir as características do mercado ou do país para onde deseja exportar. Mais contactos, mais agentes, maior diversificação de mercado, maior experiência internacional e, por fim, mais vendas, que levam a uma melhor performance exportadora, são os vários resultados obtidos pelas empresas nesta investigação, avaliada em diferentes fases do tempo: logo após participação em missões comerciais, decorridos 6 meses, 12 meses e 24 meses.

Já Spence & Crick (2004) analisam, sobretudo, as vantagens de mais informação sobre os mercados e de conhecimento experimental que empresas adquirem nas missões comerciais. Estes autores fazem ainda a comparação entre empresas do Reino Unido, que nunca exportaram e empresas que já iniciaram processos de exportação, de forma a perceber as vantagens e os resultados que estas, nos seus diferentes estágios de internacionalização adquirem. Os resultados indicam que as empresas mais experientes beneficiam mais das atividades orientadas para as suas necessidades, do que as empresas menos experientes. Por outro lado, a investigação de Francis & Collins-Dodd (2004), realizada a PME's canadianas de alta tecnologia, mostra que, a curto prazo, exportadores menos experientes são os que mais beneficiam dos PPE. As

empresas mais experientes retiram mais vantagens quando as atividades se sustentam a longo prazo. O que estes autores pretendem transmitir é o reforço das competências e das atividades de exportação das empresas, com base no número de vezes em que participam nestes programas. Os resultados não mostram, porém, impactos económicos positivos. Contudo, usam medidas de carácter económico, não económico e subjetivas, para avaliar, efetivamente, os efeitos dos programas, como: volume de vendas; lucro; quota de mercado; número de países exportados; número de produtos vendidos; percepção do sucesso da exportação; alcance dos objetivos da exportação; e satisfação nos indicadores de desempenho das exportações. Os autores elencam, ainda, a dificuldade em medir o impacto dos PPE, uma vez que não se considera uma atividade mas sim um processo que auxilia as atividades das empresas. Também Freixanet (2012) identifica dificuldades em medir os efeitos deste tipo de programas, visto que diferentes autores usam distintos resultados de desempenho, ou até mesmo diferentes metodologias. No seu estudo, este autor usa em conjunto todas as medidas que foram analisadas de forma separada por outros académicos. Ou seja, inclui na sua avaliação: o nível de envolvimento internacional de uma empresa; a dimensão da empresa e do departamento de exportação; a nacionalidade da indústria; a origem étnica dos gestores; o volume de exportação; a existência de sucursais ou filiais de produção no estrangeiro. Ao nível dos resultados, este autor mostra que os PPE permitem a entrada em novos mercados e aumentam o número de mercados da exportação, independentemente da fase de internacionalização em que as empresas se encontram.

Em linha com alguns dos autores acima explanados, Gençtürk & Kotabe (2001) evidenciam na sua investigação que as empresas, na sequência da participação nestes programas, atingem uma maior eficiência através da melhoria da rentabilidade, adquirem mais vantagens em termos de posição competitiva do

comportamento exportador e, também, verificam diversificação de mercado, ao invés de maior volume de vendas. Estes autores propõem um modelo conceptual e desenham diversas variáveis que influenciam a performance exportadora, desde participação ou envolvimento em exportações e uso dos Programas de Promoção de Exportação. Por fim, Martincus & Carballo (2010), num estudo realizado a empresas exportadoras do Uruguai entre 2000 e 2007, evidenciam que as atividades de apoio à internacionalização, como missões comerciais, auxiliaram as empresas a entrar em novos mercados, com diferentes produtos. O número de países para onde as empresas exportam, a quantidade de produtos que exportam, o tipo e a diferenciação de produtos, o destino dos produtos e a orientação exportadora são variáveis que influenciam a entrada em novos mercados, no seio de atividades de promoção das exportações.

Ademais, também se analisaram estudos relativos a Internacionalização e Modos de Entrada. Johanson & Vahlne (1977) estudam o processo de internacionalização das empresas, com base no seu gradual envolvimento externo. Desenvolvem, por isso, um modelo que relaciona a aquisição, integração e uso do conhecimento relativo a outros mercados com o compromisso crescente nesses mercados. Cateora et al. (2011) e Kotabe & Helsen (2010) elucidam, de forma detalhada, entre outros aspetos relativos ao marketing internacional e à internacionalização, os diferentes modos de entrada que as empresas têm ao seu dispor. Incluem-se neles, sobretudo, a exportação, os acordos contratuais, as alianças estratégicas e o investimento direto no estrangeiro. Já Pan & Tse (2000) dividem, de forma hierárquica, os modos de entrada com base no uso ou não de capital. A exportação, as franquias e os acordos contratuais são modos de entrada do tipo “Non-Equity” (sem capital) e as joint-ventures e o investimento direto no estrangeiro são modos de entrada que exigem capital, portanto, “Equity”.

Face à descrição das investigações levadas a cabo por estes autores e visto que muitos deles estudam, essencialmente, a performance exportadora, usando

diferentes variáveis e medidas, tornou-se difícil perceber outros efeitos que as missões inversas têm nas empresas. Verifiquei, por isso, a existência de uma lacuna de investigação: as investigações científicas não relacionam Missões Inversas com Modos de Entrada. Isto é, não estudam o efeito que as missões inversas têm no modo de entrada das empresas que participam neste tipo de programas, como exportação, acordos contratuais, alianças estratégicas e investimento direto no estrangeiro, que segundo Cateora et al. (2011) seguem uma ordem evolutiva. Surgiu assim, a questão de investigação principal: **“Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?”**.

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM), realizado no âmbito de um estágio curricular na consultora CH Business Consulting do grupo CH, investiga o impacto das missões comerciais, mais propriamente missões inversas, nos modos de entrada, a partir do caso concreto dos encontros internacionais Agribusiness, organizados pelo AgroCluster - Cluster Agroindustrial do Ribatejo, e que se realizaram em 2014, 2016, 2017 e 2019.

A pertinência deste trabalho reside na construção de uma nova perspetiva sobre as missões inversas, úteis para académicos, consultores de internacionalização, *market developers*, profissionais da área da Internacionalização, assim como empresários, produtores e investidores. Este trabalho cria valor, tanto para as empresas que participaram na missão Agribusiness, como para o AgroCluster, e para outras associações de empresas ou *clusters* de competitividade.

O TFM está dividido em cinco capítulos e estrutura-se da seguinte forma: após esta Introdução, segue-se o capítulo da Revisão da Literatura e do Enquadramento Teórico, onde se inserem as referências sobre os temas dos Modos de Entrada e das Missões Inversas. No final deste capítulo elaborou-se uma síntese que conjuga a relação entre os dois temas num modelo teórico inicial. Este modelo foi desenhado a partir da hierarquização/tipificação de conceitos,

cuja relação e fundamentação advém das teorias existentes. Depois surge o capítulo do Método, onde são descritas a abordagem e a estratégia de investigação, as entrevistas realizadas, bem como a recolha e análise dos dados. Segue-se o capítulo da descrição do caso Agribusiness. Sucede-se a este capítulo a Discussão baseada na análise de dados primários e secundários com o *software* de análise de dados qualitativos Nvivo. Por último, o capítulo da Conclusão apresenta o modelo teórico final e as respetivas proposições para investigação futura.





# Capítulo 1

## Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

### 1. Estratégia de Internacionalização

Internacionalização é, segundo Johanson & Vahlne (1977), o processo no qual as empresas aumentam, de forma gradual, o seu envolvimento internacional. O envolvimento internacional permite às entidades adquirir mais conhecimento através do desenvolvimento e introdução de novas operações nos mercados estrangeiros. Pode ter impacto direto no crescimento e na criação de valor que, de alguma forma, auxiliam a aquisição de mais vantagens competitivas, em comparação com as empresas que só operam nos mercados domésticos. No quadro do atual fenómeno da globalização é essencial que as empresas, nomeadamente PME's, deixem de operar somente no mercado interno, bem como estar dependentes dele. É, assim, exigido um esforço adicional na aplicação de recursos, na geração de novas competências e no comprometimento de conhecimento que, por vezes, podem não ser suficientes para fazer face às complexidades dos mercados externos. A internacionalização é, por isso, um produto de várias decisões incrementais, defende Johanson & Vahlne (1977).

Com efeito, fazer crescer os negócios noutra país envolve a empresa em determinados riscos que acabam por comprometer todo o seu negócio. A estratégia de internacionalização e adoção de mecanismos de entrada no estrangeiro passam, assim, pela existência de motivações que implicam a escolha

de três opções distintas: a empresa atua sozinha; cria subsidiárias no estrangeiro; ou colabora com outras empresas (Brito, 1993).

Adicionalmente, mudanças internas nas empresas e reações da envolvente podem gerar novos problemas, bem como despoletar novas oportunidades. As razões e motivações que levam as empresas a explorar outros mercados passam pela agregação de um conjunto de fatores que beneficiam a sua operação a nível internacional e lhe conferem vantagem competitiva. Estas motivações podem ser de natureza pró-ativa, reativa ou mista. As pró-ativas decorrem do natural desenvolvimento da empresa e do facto de possuírem benefícios fiscais, seja através de produtos ou marcas diferentes, seja por estarem na vanguarda da tecnologia, o que incita à participação num contexto global de forma mais coordenada. A estratégia de crescimento ou o surgimento de uma nova oportunidade noutro mercado também constituem os elementos que fundamentam uma motivação mais pró-ativa. Já a busca por novos clientes, a resposta à concorrência, a saturação do mercado ou as necessidades internas da empresa constituem as motivações reativas, ou seja, aquelas que podem surgir por “impulso” ou por resposta a fatores externos. Adicionalmente, as motivações mistas decorrem de outros fatores como a proximidade cultural e geográfica a um certo mercado, a inexistência de risco, a obtenção de economias de escala, o aproveitamento da imagem marca do país, como *country-of-origin effect*, ou o uso de apoios governamentais (Silva et al., 2018), como os Programas de Promoção de Exportação (PPE), que impulsionam a entrada noutros mercados, como se verificará mais à frente neste TFM.

Na verdade, as decisões de entrada noutro mercado assentam no processo de escolha do local e da forma como se deve empreender internacionalmente. A atenção centra-se, portanto, nos mercados para onde devem ir e no modo como se devem introduzir nesses novos mercados.

## 1.1 Modos de Entrada

A empresa tem a tendência para se envolver nos processos de internacionalização de uma forma gradual, de acordo com o modelo nórdico de *Uppsala* de Johanson & Vahlne (1977).

Em primeiro lugar, selecionar os mercados para onde deve ir constitui um passo fundamental no desenho da estratégia de internacionalização, apesar de alguns fatores como a “distância psíquica” do modelo de *Uppsala*. Este modelo mostra que as empresas têm a tendência para iniciar o seu processo de internacionalização em mercados cujas diferenças linguísticas, culturais, industriais, legais e políticas são menores, facilitando o fluxo de informação para os mercados onde desejam operar (Johanson & Vahlne, 1977). Ou seja, quanto mais semelhantes forem estes aspetos num determinado país, mais confortável a empresa se sentirá em iniciar um processo de internacionalização nesse mesmo país.

Em segundo lugar, escolher o modo de entrada, consoante os objetivos e estratégia da empresa, é fundamental, conforme a Tabela 1. Tal como Sarkar & Cavusgil (1996) descrevem, o modo de entrada internacional é um processo pelo qual a empresa consegue entrar num novo mercado com os seus produtos, tecnologia, competências e gestão, entre outros. No fundo, o modo de entrada passa por ser um canal de acesso a novos mercados que a empresa adota, envolvendo metas, objetivos, recursos e competências. Contudo, segundo Pan & Tse (2000), exige um ajuste e um *trade-off* entre diferentes elementos: recursos, controlo, investimento, retorno, risco, adaptabilidade dos produtos ou serviços, entre outros. Os mesmos autores propõem um modelo hierárquico de modos de entrada “Non-Equity” e “Equity”, ou seja, sem ou com uso de capital, respetivamente. O primeiro não necessita de envolver propriedade e nele incluem-se a Exportação, o Licenciamento, as Franquias, os Contratos de Produção e de Gestão e as Alianças Estratégicas. O segundo, do tipo “Equity”

como as *Joint-ventures* e o Investimento Direto, já requerem um maior nível de controlo e envolvimento da propriedade da empresa. Já para Sharma & Erramilli (2004), um modo de entrada é um acordo estrutural que permite a uma empresa introduzir e comercializar o seu produto ou serviço num país anfitrião, seja através de operações de marketing (como exportação), seja através de operações de produção e de marketing por si só ou em parceria com outros (através de modos contratuais, *joint-ventures* ou operações de propriedade total). Estes autores classificam os modos de entrada de acordo com a relação entre a localização das atividades de produção e/ou comercialização, isto é, produção dentro ou fora do país anfitrião, e a sua propriedade (total, parcial ou nenhuma).

ARGUMENTO	AUTOR
Processo no qual uma entidade entra num novo mercado, através dos seus produtos, competências e gestão.	Sarkar & Cavusgil (1996)
Acordo estrutural em que uma empresa introduz e comercializa o seu produto ou serviço noutro país.	Sharma & Erramilli (2004)
Entrada noutro mercado que exige um <i>trade-off</i> entre diferentes elementos: localização, recursos, controlo, investimento, retorno, risco, adaptabilidade dos produtos ou serviços, entre outros. Propõem um modelo hierárquico com ou sem uso de capital.	Pan & Tse (2000)

**Tabela 1:** Caracterização de Modos de Entrada

A escolha do modo de entrada, para as empresas, torna-se um exercício exigente e, também, crítico pois, para além de canalizar os seus recursos e de decidir o nível de investimento que deseja aplicar, envolve uma certa aceitação de riscos (Silva et al., 2018).

Na verdade, poderá haver uma determinada tendência para as empresas se introduzirem, gradualmente, nos mercados. Estas podem optar por se envolver noutros mercados de forma mais fácil e simples ou mais difícil e complexa,

optando por quatro modos de entrada essenciais, que Cateora et al. (2011) descrevem como evolutivos e que mais à frente iremos abordar: exportação, acordos contratuais, alianças estratégicas e investimento direto no estrangeiro. Isto é, as empresas terão a tendência para se envolver nos mercados externos por via da exportação, de seguida, poderão recorrer a intermediários independentes no país estrangeiro, através de um contrato de agência ou de distribuição ou até mesmo a partir de um contrato de produção, de licenciamento ou de *franchising*. Mais tarde, podem celebrar alianças estratégicas, com o recurso a *joint-ventures* ou a consórcios e, por último, podem iniciar a sua atividade a partir da fixação de uma unidade de produção no país de destino.

### 1.1.1 Exportação

A exportação é dos modos de entrada o mais preferido. Em primeiro lugar é o menos complexo, em segundo é o que envolve e mobiliza menos recursos da empresa, tanto a nível financeiro, humano, temporal, como a nível de marketing e, em terceiro é o que exige pouca ou nenhuma mudança da estrutura organizacional da empresa (Leonidou et al., 2014). Este modo de entrada constitui-se, por isso, como a base para a preparação e evolução da empresa na adoção de outras modalidades mais avançadas da internacionalização.

Podemos subdividir a exportação em quatro tipos: exportação direta, exportação indireta, vendas diretas e *internet*. O primeiro tipo, exportação direta, visa a comercialização de um produto a um cliente, noutro país (Cateora et al., 2011). Assim, todo o processo relacionado com a exportação e questões legais são tratados pela própria empresa. Neste caso, é permitido à empresa ter mais dinamismo e controlo sobre as operações, mas por outro lado, este aspeto pode gerar mais riscos que implicam mais dependência e mais custos associados. Por este motivo, o resultado que decorre da exportação direta deve-se, em grande

parte, a certos fatores de gestão. Neles incluem-se o envolvimento dos gestores no processo, a existência de um bom sistema de comunicação e de marketing, a produção e venda de produtos de qualidade superior a preços competitivos, uma boa e correta pesquisa de mercado, a participação em ações de apoio governamental, como os PPE, que podem ser uma ferramenta bastante útil para as empresas que se estão a iniciar na exportação, a capacidade de adaptação a possíveis condições de mercado adversas e a facilidade em dar resposta à procura de mercado (Silva et al., 2018).

O segundo tipo, a exportação indireta, implica a realização do negócio com um comprador, importador ou distribuidor independente, ou seja, intermediário de uma outra empresa, no país de origem (Cateora et al., 2011). Ou seja, o produto será exportado mais tarde por esta entidade. Desta forma, existe uma partilha de riscos, responsabilidades e controlo com outra empresa, fazendo com que os custos deste tipo de exportação sejam menores do que os da exportação direta. Com efeito, o poder negocial do outro ator no processo de internacionalização pode aumentar (Silva et al., 2018). Esta opção pode tornar-se mais viável quando o conhecimento e a experiência da empresa em internacionalização são limitados. Todavia, por esta não estar tão exposta, pode funcionar como uma barreira à própria aprendizagem e aquisição de conhecimento resultantes desse processo.

O terceiro tipo de exportação passa pelo estabelecimento de um escritório no estrangeiro que represente a empresa, sendo o exemplo de vendas diretas. Aqui a empresa opta por enviar colaboradores nacionais que serão expatriados, ou contratar funcionários estrangeiros que desempenhem o papel de colaboradores e representantes da empresa nesse mesmo mercado (Cateora et al., 2011). Esta opção é muito usada por empresas de alta tecnologia.

Por último, a *internet* vem trazer bastantes benefícios, visto que muitas das encomendas são realizadas *on-line* fazendo com que determinados recursos sejam dissipados e que o domínio sobre as operações seja menos exigente, o que

pode agilizar qualquer e toda complexidade de um procedimento internacional. Dos modos de entrada por exportação, é o menos complexo do ponto de vista do comprometimento e dos meios, facilitando os processos de comunicação (Cateora et al., 2011).

Na verdade, tanto a exportação direta, como a exportação indireta podem ter a contribuição de intermediários que funcionam como canais de distribuição. Os agentes ou distribuidores são alguns exemplos da exportação por meio de intermediários. Mais detalhadamente, os agentes trabalham com base em comissões no país anfitrião e atuam como representantes da empresa através de um contrato de agência. Apesar de, por vezes, conhecerem melhor o mercado onde atuam, não têm a responsabilidade de promover o produto que estão a introduzir, pelo que têm um nível de envolvimento reduzido. Contudo, são uma figura crucial no que toca a perspectivas de evolução do produto no mercado, permitindo ao exportador fazer um melhor planeamento das suas operações. Os riscos associados a este tipo de intermediário são poucos e os resultados são céleres, ressalvando que podem surgir conflitos de interesse e a qualidade na entrega de um serviço pode ficar comprometida, uma vez que está nas mãos do agente introduzir determinado produto no país (Cateora et al., 2011). Os distribuidores, que funcionam com base num contrato de distribuição, são considerados clientes do exportador no país anfitrião, pois adquirem os produtos diretamente vindos do produtor. Torna-se vantajoso recorrer a um distribuidor quando o acesso a um território é difícil e complexo para o produtor, pois garantem uma entrada mais facilitada, podem oferecer aconselhamento e serviços de apoio alargado e constituem-se numa peça chave e de alta representatividade no mercado estrangeiro. Existe, por isso, uma partilha de responsabilidades e, como consequência, uma perda de controlo por parte do fornecedor, apesar do distribuidor assumir alguns riscos resultantes da não venda do produto (Silva et al., 2018).



As empresas de *trading*, as organizações cooperativas ou as empresas *piggy-back* representam outros atores relevantes no processo de exportação. No que toca às primeiras, estas são já um histórico intermediário no desenvolvimento de trocas comerciais no estrangeiro (Cateora et al., 2011). As empresas de *trading* estão devidamente licenciadas para operar no processo de exportação e, complementarmente, conhecem não só os mecanismos que viabilizam o transporte de mercadoria e as taxas alfandegárias, bem como seguros e fretes. São, assim, uma mais-valia também para os compradores, porque deixam de estar expostos a possíveis fornecedores falsos, retirando a vulnerabilidade associada a envios de mercadoria duvidosa (Silva et al., 2018). As segundas, as organizações cooperativas, são entidades que têm um conhecimento vasto do mercado onde estão a operar podendo, também, segmentar a oferta do produto por consumidor ou por modelo de negócio - retalho, industrial ou institucional. Este tipo de intermediários opera mediante a realização de um contrato, em que é oferecido aos produtores auxílio e acompanhamento em variados aspetos, desde o processo de pesquisa de mercado, ao *design* dos produtos, à assistência legal, à consultoria e, possivelmente, ao armazenamento da mercadoria. As organizações cooperativas funcionam, por isso, como uma garantia de entrada em mercados mais complexos e menos acessíveis (Silva et al., 2018). Já as terceiras, empresas *piggy-back*, permitem à empresa exportadora utilizar uma rede de distribuição internacional constituída por empresas que operam no mercado internacional em questão. Este tipo de exportação, tal como Kotabe & Helsen (2010) afirmam, pode levar à perda de controlo por parte do produtor, originando um afastamento na promoção do produto no mercado internacional. Em contrapartida, este sistema funciona como um tipo de canal cujas vantagens se refletem ao nível de custos, uma vez que utiliza uma estrutura de distribuição montada (Silva et al., 2018).

### 1.1.2 Acordos Contratuais

Segundo Cateora et al. (2011), os acordos contratuais caracterizam-se pela realização de um contrato entre duas partes, havendo, em particular, a troca de conhecimento, tecnologia, especificações de produto, marcas, processos ou até recursos humanos, em vez de capital. Este modelo de inserção no mercado pode ser de vários tipos: licenciamento; franquia (*franchising*); acordos de produção ou de gestão.

O licenciamento é um acordo entre duas partes, no qual se verifica a concessão por parte de uma entidade, do uso e exploração de conhecimento, propriedade industrial e intelectual (direitos de patente ou direitos de marca), tecnologia e até recursos humanos, a outra entidade, recebendo, em contrapartida, um pagamento a título de *royalties*, durante um período de tempo (Kotabe & Helsen, 2010). Assim, o licenciamento pode adquirir diversos formatos, desde processos produtivos, uso de uma marca ou como ator no processo de distribuição de produtos. Como tal, requer pouco comprometimento, o que se pode tornar benéfico para as PME's cuja estrutura operacional é de si mais pequena. Em concordância com Kotabe & Helsen (2010) pode-se, também, tornar favorável recorrer a este modelo de entrada quando os recursos são escassos ou quando se está na presença de mercados política e culturalmente sensíveis que exigem uma atuação e acessos rápidos. Face à exportação, o licenciamento é uma forma de evitar barreiras à importação no outro país, o que geralmente constitui um custo e uma limitação à transferência de elementos. Sob outra perspetiva, uma possível limitação da venda do produto ou serviço pelo licenciado, consequência do não aproveitamento dos recursos fornecidos pelo licenciador, bem como a obtenção de menores receitas, em comparação com outros modos de entrada, podem constituir desvantagens. Naturalmente, também aporta determinados riscos como a falta de pagamento, a perda de controlo nas operações ou a criação de um concorrente após transferência de recursos ou oportunismo (Kotabe &

Helsen, 2010). Isto é, a escolha de um parceiro desadequado para o licenciamento e o risco dos produtos ou serviços não adquirirem a qualidade previamente garantida são aspetos que podem comprometer a boa execução e prossecução do licenciamento (Cateora et al., 2011).

O *franchising*, ou franquia é, da mesma forma, um contrato entre duas partes: entre o franqueador, a figura que concede o direito de exploração do negócio e o franqueado, quem usufrui de determinados benefícios como o nome, marca registada, *know-how*, processos e exploração do negócio (Cateora et al., 2011). O franqueador oferece um conjunto de produtos, serviços ou sistemas de gestão, ao passo que o franqueado aplica capital e faz uso do seu conhecimento de mercado para expandir o negócio. Em contrapartida, este último deve conhecer o contexto em que vai aplicar o negócio, desde o mercado da concorrência ao sistema jurídico. As vantagens deste modo de entrada, segundo Kotabe & Helsen (2010), são: existência de pouco investimento por parte do franqueador; transferência de responsabilidades para o franqueado, estando o lucro dependente dos esforços deste; concessão do modelo de negócio que é adaptado ao mercado alvo, o que facilita e acelera a entrada; e pouca exposição a possíveis riscos políticos. Efetivamente verifica-se uma rápida expansão e crescimento da empresa na escolha deste modo de entrada. Quanto às desvantagens, estas prendem-se, sobretudo, com os continuados esforços na promoção da marca a nível global, a prestação de apoio continuado, bem como com o difícil e, por vezes, pouco controlo das atividades realizadas pelo franqueado, suscitando a criação de um concorrente (Kotabe & Helsen, 2010). Por outro lado, a não ou difícil adaptação do negócio ao mercado anfitrião e a escolha de um parceiro de negócio desadequado podem constituir riscos. Em boa verdade, tal como Cateora et al. (2011) defendem, é importante que o franqueador tenha em consideração alguns aspetos, como a avaliação das suas capacidades máximas e identificar as que podem ser alvo de franquia. Isto traduz-se na forma como determinado produto

ou serviço deve ser estandardizado, para melhor se adaptar ao mercado estrangeiro, sob pena de não ser aceite ou de não ter expressão e representatividade.

Os contratos de produção, ou *outsourcing*, ganham expressão quando uma empresa entrante contrata uma empresa local para produção parcial ou total de um determinado produto (Kotabe & Helsen, 2010). Este tipo de contrato realiza-se e surte efeito, normalmente, quando são aplicadas restrições alfandegárias. Para tal, a empresa contratante transfere conhecimento e tecnologia para que a empresa contratada opere e produza de acordo com os parâmetros exigidos, sendo esta última remunerada em função do seu desempenho. Este tipo de contratos realiza-se em situações em que uma empresa internacional alia a possibilidade de contratar mão-de-obra mais barata de um dado país com a entrada nesse país, sem incorrer em custos relacionados com a contratação de trabalhadores, com a produção e com as matérias-primas (Kotabe & Helsen, 2010). A comercialização do produto, as decisões de marketing e as atividades de pós-venda estão, assim, a cargo da empresa internacional. De facto, este modo de entrada permite à empresa detentora de *know-how* aceder aos mercados de forma mais rápida e com menos investimento, tendo o privilégio de controlar as operações de venda e de promoção do produto. Isto também pode trazer outras consequências menos positivas para a empresa contratante, como a possibilidade de, indiretamente estar a formar uma empresa que pode vir a ser sua concorrente, na sequência da transmissão de conhecimento. Outro aspeto menos positivo é a falta de flexibilidade que ambas as empresas têm em dar resposta às mudanças de mercado (Kotabe & Helsen, 2010). Em contrapartida, este modo de entrada figura-se como uma alternativa viável ao investimento quando o objetivo é ter menos custos (Silva et al., 2018).

Os Contratos de Gestão são um acordo em que a gestão e as operações de uma empresa passam a ser geridas por outra empresa ou sociedade, na base de uma

contrapartida financeira. Tradicionalmente, este tipo de acordos têm uma duração prolongada, permitindo o estabelecimento de uma gestão mais sustentável e com linhas orientadoras de longo-prazo. Este modo de entrada pode-se complementar a outros modos de expansão internacional, associando-se muitas vezes às *international joint-ventures* (Silva et al., 2018).

### 1.1.3 Alianças Estratégicas

No que respeita a alianças estratégicas, estas designam um acordo entre várias entidades, concorrentes entre si ou não, na base da partilha de objetivos estratégicos comuns, tendo a participação ou não de capital (Cateora et al., 2011). Podem-se figurar como *joint-ventures* ou *international joint-ventures*, consórcio e alianças sem capital.

Visto que se trata de um acordo estratégico entre várias entidades, na prossecução de um bem comum, as alianças estratégicas, segundo Kotabe & Helsen (2010) e Cateora et al. (2011), viabilizam não só o acesso a redes internacionais de forma mais rápida, a partilha de tecnologia, processos operacionais e de recursos, a exploração de sinergias, a exploração de oportunidades de negócio em cooperação, a redução de custos relacionados com marketing, a aquisição de maior eficiência e inovação, mas também o reforço das vantagens competitivas numa base internacional. E mais, podem-se realizar em associação com outros modos de entrada, como o licenciamento, *franchising* ou contratos de produção. No entanto, este modo de entrada aporta uma maior complexidade e envolve certos problemas de coordenação, isto porque fica-se mais exposto a atitudes oportunistas e pode-se desenvolver para algo diferente do acordado inicialmente. São, por isso, vários os riscos inerentes a este modo de entrada. Como normalmente decorre durante um longo período de tempo, este modo de entrada pode criar condições para a existência de divergências nos objetivos e no plano estratégico entre os gestores, o que pode levar à dissolução

da aliança. A isto acresce, ainda, o surgimento de parcerias com algumas debilidades, resultantes de uma má seleção de parceiros ou de incompatibilidade de parcerias. Contudo, se bem gerido, é um modo de entrada que permite mitigar as fraquezas dos parceiros que constituem a aliança (Cateora et al., 2011).

A realização de uma *joint-venture* pode aportar algum controlo na gestão, mas em contrapartida não leva ao domínio completo do negócio (Cateora et al., 2011). Por envolver mais capital, está sujeita a mais riscos na condução do negócio, além de que a existência de uma política de distribuição de dividendos pode não ser benéfica para uma das entidades. De acordo com Cateora et al. (2011), as razões que levam à formação de uma *joint-venture* podem ser de diversas ordens. Em primeiro lugar, existem as razões de natureza política, como restrições à propriedade ou aquisição total de empresas, depois existem as razões relacionadas com a dificuldade em introduzir o negócio em mercados estrangeiros ou até mesmo as de desejo em ter acesso a economias de escala tanto ao nível da produção, como a nível da distribuição. Em terceiro lugar, a proximidade a matérias-primas, o acesso a mão-de-obra mais barata ou acesso a incentivos fazem com que este modo de entrada seja bastante escolhido entre os demais.

As *international joint-ventures* figuram-se como a constituição de uma entidade autónoma, a empresa-filha, criada e partilhada por mais do que uma entidade, as empresas-mãe (Kotabe & Helsen, 2010). Constitui, por isso, um tipo de aliança estratégica e torna-se internacional quando as entidades envolvidas são de nacionalidades diferentes, mesmo que queiram operar num país de uma terceira nacionalidade. Este último caso é mais recorrente em países já desenvolvidos, em que o acesso ao mercado não é tão restrito e exclusivo, contrariamente a países em desenvolvimento, que são mais restritos à existência deste tipo de acordos por parte de entidades terceiras. Mas, por outro lado, a formação de uma *joint-venture* entre uma empresa local e outra estrangeira

facilita a transmissão de conhecimento e o acesso à cultura de mercado, sendo por isso bastante vantajoso em países em vias de desenvolvimento.

O consórcio, tal como Cateora et al. (2011) defendem, é um tipo de aliança bastante semelhante às *international joint-ventures*, todavia envolve um maior número de participantes e é exequível em mercados onde nenhum dos parceiros opera. Este tipo de alianças é criado para agrupar e aumentar recursos de gestão e recursos financeiros, para além de diminuir os riscos associados. Com efeito, é bastante utilizado por empresas de grande dimensão que desejam manter a sua autonomia legal e estratégica. A formação deste tipo de alianças é normalmente acompanhada de uma competição feroz, fazendo com que determinadas empresas se agrupem para melhorar a sua eficiência operacional.

Por último, as alianças estratégicas sem capital, como afirmam Hagedoorn & Narula (1996) são um tipo de alianças contratuais que agregam diversas parcerias sem partilha de capital. Nelas incluem-se o licenciamento cruzado, os acordos de desenvolvimento conjunto ou os pactos de investigação conjunta, como os contratos ou parcerias de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Constituem-se, por isso, como alianças orientadas para a inovação, cuja duração pode ser relativamente curta em relação às outras parcerias. Enquanto as *joint-ventures*, *international joint-ventures* e consórcios estão orientados para a entrada em novos mercados, a uma escala continental, as alianças estratégicas sem capital dão-se a uma escala mais regional e estão focadas na cooperação, essencialmente de base tecnológica, entre parceiros e constituintes da aliança. Assemelham-se, por vezes, aos acordos contratuais e, desta forma, estas alianças sem capital tornam-se menos complexas e menos hierárquicas que as restantes alianças.

#### 1.1.4 Investimento Direto no Estrangeiro

O Investimento Direto no Estrangeiro ocorre, normalmente, quando o volume e o peso das exportações necessitam de uma presença física no mercado

estrangeiro, tendo como objetivo controlar as vendas e estar mais próximo dos negócios. Pode não decorrer das exportações, embora pressuponha que haja um envolvimento gradual e crescente ao longo do tempo que justifique este nível de investimento (Cateora et al., 2011). Implica, por isso, a existência de conhecimento e experiência resultante de outros mecanismos de entrada no estrangeiro, vindos de uma necessidade de mais controlo e de proximidade na tomada de decisão (Kotabe & Helsen, 2010).

Este modo de entrada permite à empresa explorar as suas vantagens competitivas no mercado internacional: os custos de transporte são menores face à exportação; garante a adaptação dos produtos ao mercado em questão, a partir do acesso privilegiado à cultura de mercado; possibilita a fundação de uma empresa de forma mais célere, do que se ela fosse criada de raiz no país de destino, no caso de uma fusão; e permite a obtenção de recursos únicos e difíceis de imitar de uma determinada empresa, no caso da aquisição. A combinação destes múltiplos fatores pode trazer vantagens ao nível do marketing e das vendas, auxiliando a criação de uma imagem identitária da empresa no local. Em contraste, requer mais comprometimento e capital, assim como recursos de gestão e de operações. Adicionalmente, segundo Kotabe & Helsen (2010), as empresas que optam por este modo de entrada podem ser vistas como uma ameaça à soberania de determinado país, pelo que é de extrema relevância considerar este fator como um risco.

Pode dar origem a sucursais ou filiais, por um lado e fusões e aquisições, por outro. Uma sucursal funciona quase como um serviço descentralizado da exportação, sem personalidade jurídica o que implica pouca autonomia relativamente à sede da empresa. As vantagens deste tipo de investimento são reduzidas, visto que está sujeita a tributação do país de origem, quer tenha lucros ou perdas resultantes da sua atividade no outro país. Em contrapartida exige menos recursos e, também, menos investimento do que uma filial (Silva et al.,



2018). Já uma filial requer mais investimento e mais tempo de gestão, pelo que o controlo das atividades no estrangeiro é acrescido. É uma entidade autónoma, ou seja, com personalidade jurídica, o que faz com que o seu estabelecimento obedeça a questões de gestão que são acompanhadas de decisões a nível fiscal (Silva et al., 2018). A filial, por ser autónoma, será tributada no país onde se encontra, regendo-se, por isso, pelas regras fiscais desse país. Ademais, Johanson & Vahlne (1977) argumentam que o uso de filiais de vendas numa fase inicial pode reduzir os riscos de produção no estrangeiro.

As fusões ou aquisições de empresas são outra solução de entrada noutro mercado igualmente eficaz. Consistem na compra/obtenção ou na junção/agrupamento, respetivamente, de uma empresa local com uma empresa internacional, levando à integração das suas operações. As empresas entrantes têm acesso imediato a conhecimento de mercado e a outros recursos essenciais para o estabelecimento dos seus negócios. Mais benéfico se torna quando a empresa adquirida tem uma posição de destaque no seu mercado local, facilitando o acesso a contactos e a redes de distribuição, bem como a clientes e *know-how*.

## 1.2 Síntese

Os modos de entrada anteriormente descritos e sintetizados na Tabela 2 permitem ilustrar, de forma gradual, o grau de envolvimento e de comprometimento que uma empresa vai tendo no processo de internacionalização. A escolha do modo de entrada é um exercício de perceção de alternativas e de medição das diferentes possibilidades. Tem em conta aspetos de carácter financeiro e político, bem como de gestão, de recursos, de tempo e de cultura, que afetam positiva ou negativamente a entrada noutros mercados.

<b>EXPORTAÇÃO</b>	
Exportação Direta   Exportação Indireta   Venda Direta   <i>Internet</i>	
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos complexo, mobilizando menos recursos;</li> <li>• Não exige uma mudança da sua estrutura organizacional;</li> <li>• Exige um menor nível de comprometimento por parte dos gestores;</li> <li>• Possibilita a adoção de uma resposta mais rápida por parte da empresa;</li> <li>• Partilha de riscos e custos.</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige maior controlo nos preços e nos produtos;</li> <li>• Exposição a determinadas ameaças;</li> <li>• Maior dependência de atores externos e possibilidade de conflitos;</li> <li>• Custos de transporte e de uma equipa no estrangeiro</li> </ul>
<b>ACORDOS CONTRATUAIS</b>	
Licenciamento   Franquia   Contratos de Gestão   Contratos de Produção	
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de evitar barreiras à internacionalização;</li> <li>• Requer pouco comprometimento e não exige muitos recursos;</li> <li>• Permite um acesso rápido a outros mercados;</li> <li>• Exige pouco nível de investimento e poucos custos de desenvolvimento;</li> <li>• Pouca exposição a riscos.</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitação da venda do produto ou serviço;</li> <li>• Criação de concorrentes;</li> <li>• Redução do controlo de qualidade do produto ou serviço;</li> <li>• Custos de adaptação do serviço no mercado externo.</li> </ul>
<b>ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b>	
<i>Joint-Ventures</i>   Consórcio   Alianças sem Capital	
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de ativos e de conhecimento;</li> <li>• Aumento de eficiência operacional e diminuição de custos e riscos;</li> <li>• Melhor preparação para a concorrência;</li> <li>• Cooperação tecnológica, dando lugar a contratos de I&amp;D.</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falha de coordenação nas parcerias;</li> <li>• Comportamento abusivo;</li> <li>• Maiores riscos quando se pretende dissolver a aliança.</li> </ul>
<b>IDE</b>	
Sucursais   Filiais   Fusões   Aquisições	
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores custos de transporte;</li> <li>• Melhor adaptação do produto ao mercado;</li> <li>• Criação de uma imagem identitária da empresa no país anfitrião;</li> <li>• Maior controlo sobre o investimento e as operações;</li> <li>• Exploração das vantagens competitivas da empresa;</li> <li>• Proteção do conhecimento e dos seus ativos.</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige maior nível de comprometimento;</li> <li>• Requer alto nível de investimento;</li> <li>• Maior exposição a determinados riscos;</li> <li>• Custos de operações e de recursos são maiores;</li> <li>• Transposição de riscos e problemas de uma empresa para outra.</li> </ul>

**Tabela 2:** Síntese das vantagens e desvantagens de cada Modo de Entrada

## 2. Diplomacia Comercial

O dinamismo do mundo económico atual traz oportunidades de negócio, e também riscos acrescidos aos governos e às empresas. Ora, é essencial que governos e empresas estejam preparados para enfrentar novos desafios internacionais, que alavanquem não só a economia dos países, mas também o crescimento das próprias empresas. Isto leva a que os atores do Estado, como governantes, diplomatas ou embaixadores assumam um papel relevante na promoção do seu país e dos seus negócios no cenário internacional. As razões centram-se no facto dos diplomatas e embaixadores terem mais visibilidade no exterior e mais facilidade no acesso a conhecimento e contactos relevantes que a maioria das empresas não tem. Da mesma forma, têm mais credibilidade na atração de futuros investimentos no estrangeiro, levando a que todo o conhecimento e informação gerada e recolhida em programas ou visitas ao estrangeiro sejam importantes não só para impulsionar a economia nacional, como para facilitar os acordos comerciais das empresas (Ruël et al., 2012). Neste cenário, deparamo-nos com a importância da combinação de dois fenómenos: diplomacia e negócios.

A Diplomacia é um modo de governação e de representação de interesses de um país numa determinada negociação ou nas suas relações externas (Ruël et al., 2012; Rana, 2007). Trata-se da recolha de informação, defesa, promoção política, económica, financeira, pública ou comercial de um país.

Ora, se os empresários também estão incluídos na dignificação dos seus negócios no estrangeiro, estamos perante a promoção de um país nos seus aspetos comerciais. Mais concretamente, pode afirmar-se que se trata de diplomacia económica, embora esta não englobe o papel dos empresários na representação dos interesses do país.

Enquanto diplomacia económica é um instrumento de política económica e um processo de promoção dos objetivos e interesses de um país no estrangeiro, à disposição de diplomatas e agentes estatais, a diplomacia comercial, uma ferramenta governamental mais específica do que a diplomacia económica, envolve estas ações e ainda reflete as atividades que os diplomatas oferecem a atores privados, como o alcance de objetivos comerciais num contexto internacional (Zuidema & Ruël, 2012). Acima de tudo, convém destacar que a diplomacia comercial é *“o trabalho de uma rede de atores públicos e privados que gerem as relações comerciais através de canais e processos diplomáticos”* (Zuidema & Ruël, 2012, p.16). Assim, os processos diplomáticos, nos quais havia exclusivo envolvimento dos governos, dos serviços diplomáticos e das agências de promoção e de comércio externo, passam a ter a presença conjunta de outros agentes fora do Estado (Rana, 2007), como as associações empresariais, Câmaras de Comércio e Indústria e empresas. As atividades de promoção de exportação, as atividades de promoção de investimento, a identificação de setores alvo para promoção externa ou investimento, a oferta de informação sobre mercados alvo, a promoção da imagem do país no estrangeiro (Mercier, 2007) são exemplo de programas ao dispor de atores do setor público e privado.

No contexto da internacionalização das empresas, verifica-se que a diplomacia comercial tem um papel de destaque nos negócios internacionais (Kostecki & Naray, 2007), bem como noutros aspetos (Tabela 3). Como forma de operacionalizar esta união e de levar a cabo novos empreendimentos, são desempenhadas diversas atividades de comunicação e promoção do país no estrangeiro, das quais se destacam os Programas de Promoção de Exportação – PPE – cuja análise será feita de seguida.

ARGUMENTO	AUTOR
Realização de processos diplomáticos em conjunto com outros agentes fora do setor público ou estatal, como associações, empresas, Câmaras de Comércio.	Rana (2007)
Diplomacia Comercial representa um papel de destaque nos negócios internacionais.	Kostecki & Naray (2007)
Reforço das relações políticas que auxiliam o empreendedorismo no estrangeiro.	
Facilidade em aceder a mercados internacionais.	Zuidema & Ruël (2012)
Instrumento de acordos comerciais internacionais e de apoio à economia nacional, levado a cabo por atores do setor público e privado.	

**Tabela 3:** Definições e características da Diplomacia Comercial

## 2.1 Programas de Promoção de Exportação

A junção dos interesses e objetivos do Estado com os das empresas leva a que se estabeleça um novo paradigma de cooperação entre ambas as partes no alcance de novos acordos comerciais e de negócios no estrangeiro. A Diplomacia Comercial vem permitir que determinadas ações de cariz comercial, comunicacional e promocional direcionadas às empresas se estabeleçam no seio dos governos, na forma de empreendedorismo.

O empreendedorismo é um processo de mudança, seja através do desenvolvimento ou criação de um novo produto, seja através da entrada num novo mercado, que gera valor (Leonidou et al., 2014). A internacionalização é uma das formas de empreendedorismo que as empresas podem optar por seguir para garantir vantagem competitiva.

Na verdade são muitos os benefícios resultantes dos processos de internacionalização, o que incita as empresas que ainda não se internacionalizaram ou as que se encontram em etapas iniciais de internacionalização a procurar auxílio para o desenvolvimento da sua estratégia e da sua competitividade (Lages & Montgomery, 2004).

Face a este quadro, os Governos e demais organizações tanto do sector público, como do sector privado são encorajados a desenhar e a implementar Programas de Promoção de Exportação (PPE), inseridos nos instrumentos de prossecução das relações externas da Diplomacia Comercial. Estes programas facilitam as iniciativas de empreendedorismo e servem para capacitar as empresas, sobretudo as PME's, a deterem mais conhecimento sobre os mercados externos, para além de constituírem uma ferramenta de apoio em todo o processo de internacionalização (Spence, 2003). Adicionalmente, este tipo de serviços de assistência são fonte de recursos essenciais que auxiliam na superação de possíveis barreiras à internacionalização (Wilkinson & Brouthers, 2000), bem como de assistência regulamentar, legal e logística, originando motivação e interesse na internacionalização (Ayob & Freixanet, 2014). Para além destes aspetos, os programas são veículo para a concessão de apoio financeiro e são espaço para a obtenção de contactos e consequente construção de relações (Africano et al., 2010).

Por esta razão, os PPE são uma mais-valia, pois promovem a construção de uma visão mais positiva dos negócios no exterior, aumentando a tolerância ao risco, custos e complexidades associadas ao processo de exportação. Para além disso, têm a vantagem de ser um meio mais económico de aquisição de informação e conhecimento. Verifica-se que os custos operacionais reduzem e os seus investimentos na internacionalização se tornam mais eficientes (Gençtürk & Kotabe, 2001). Ora, isto sustenta as razões que os levam a ser amplamente utilizados pelas empresas. Neste sentido, os PPE funcionam como motor de

melhoria das capacidades e recursos, o que pode levar ao desenho de uma estratégia orientada para potenciais mercados externos.

Há estudos que apontam que os PPE não têm efeitos económicos diretos. Africano et al., (2010) apoiam a teoria de que estes programas têm efeitos indiretos nas vendas, uma vez que o que se verifica mais é o número de contactos obtidos. Também Freixanet (2012) sugere que não existem resultados económicos diretos, mas uma certa diversificação. Gençtürk & Kotabe (2001) defendem que o uso destes programas pode ter mais impacto na sustentabilidade da internacionalização do que propriamente nas vendas de exportação. Também Francis & Collins-Dodd (2004), apesar de terem verificado influências positivas nas competências e na estratégia das empresas, não verificaram impacto positivo nas medidas económicas. Ayob & Freixanet (2014) defendem mesmo que o papel dos PPE é o de facilitar as intervenções e operações das entidades no estrangeiro e não o de alavancar o desempenho financeiro.

E que atividades decorrem dos Programas de Promoção de Exportação? Qual o uso que as empresas dão a estes programas? De forma a atuarem mais concretamente nas complexidades associadas à internacionalização, os programas podem subdividir-se em atividades direcionadas para objetivos diferentes, seja a nível financeiro, de recolha de informação, de educação ou formação, legal, de seleção de mercados ou de implementação de uma estratégia de marketing. Estas atividades compreendem serviços de exportação como seminários, palestras, casos de estudo, oferta de manuais de exportação e outras formas de comunicação, que Gençtürk & Kotabe (2001) consideram de conhecimento informativo; e programas de desenvolvimento de mercado, como participação em feiras de comércio exterior, missões comerciais ou visitas de compradores estrangeiros ao país, preparação de análises de mercado, boletins de exportação e pesquisa de mercado internacional, que são considerados de conhecimento experimental. Assim, aliado à aquisição de mais conhecimento,

tem-se a componente prática e experimental que, por seu turno, dota as empresas de um espírito mais empreendedor.

Na Tabela 4 reúnem-se as principais características dos PPE, à luz de diferentes autores.

ARGUMENTO	AUTOR
Instrumento de prossecução das relações externas da diplomacia comercial.	Mercier (2007)
Representam fonte externa de informação e facilitam as iniciativas de empreendedorismo.	
Capacitam as PME's a deterem mais conhecimento sobre outros mercados, sendo um instrumento de apoio ao processo de internacionalização.	Spence (2003)
Superação das barreiras à internacionalização.	Spence (2003); Leonidou (2004)
Fonte de recursos externos que auxiliam na superação de barreiras à internacionalização.	Wilkinson & Brouthers (2006)
Ferramenta de assistência regulamentar, legal e logística, desempenhando um papel motivador no processo de internacionalização.	
Não alavancam o desempenho financeiro, mas facilitam o envolvimento e as operações das entidades no país estrangeiro.	Ayob & Freixanet (2014)
Espaço para obtenção de contactos e construção de relações; Não têm efeitos económicos diretos.	Africano et al. (2010)
Atividade de construção de uma visão mais positiva dos negócios internacionais, mitigando os riscos e as complexidades associadas à internacionalização.	Leonidou et al. (2014)
Ferramenta mais económica de obtenção de conhecimento experimental e informação dos diferentes mercados.	Gençtürk & Kotabe (2001)
Redução dos custos operacionais e de investimento.	



Não geram vendas, mas permitem uma certa diversificação da oferta e dos produtos.

Freixanet (2012)

Aumento das competências e da estratégia da empresa.

Inexistência de impacto positivo nas vendas.

Francis & Collins-Dodd (2004)

**Tabela 4:** Síntese das principais características dos PPE

### 2.1.1 Missões Comerciais (Externas)

As missões comerciais ou empresariais, tal como as feiras internacionais, são exemplos de Programas de Promoção de Exportação que promovem a internacionalização das empresas. São a ferramenta mais usada de diplomacia comercial (Mercier, 2007) e têm como propósito encorajar as PME's a entrar em novos mercados, quando a sua experiência em internacionalização é reduzida (Spence, 2003).

Mas o que são Missões Comerciais? As missões comerciais, organizadas por governos ou demais instituições de cariz público ou privado, são visitas ou encontros internacionais entre um grupo de pessoas na procura de novas oportunidades de negócio, num mercado externo (Palangkaraya & Webster, 2019). Caracterizam-se por juntar parceiros de negócios, empresários compradores/ importadores/ investidores e empresários produtores/ vendedores/ exportadores, num país diferente para uma das partes.

As missões podem assumir duas formas. A mais comum e sobre a qual existe mais literatura são as missões comerciais ao estrangeiro (externas), *trade missions* ou *overseas trade missions*, que por norma são viagens de exploração ao mercado estrangeiro e de identificação de potenciais parceiros para o exportador (Leonidou et al., 2014). Decorrem no país de origem dos empresários compradores, o que faz com que os produtores se desloquem e sejam recebidos pelos compradores, para promover os seus produtos. A outra forma, já menos

debatida academicamente, são as missões inversas, *inward trade missions* ou *reverse trade missions*, isto é, missões comerciais do estrangeiro (internas).

No fundo, estas missões desenrolam-se durante algum período de tempo, geralmente dias, para, não só facilitar o encontro com *players* locais, mas também dar a conhecer as empresas ou entidades relevantes e de interesse dos mercados externos. Isto permite aos *players* internacionais obter uma perceção do mercado visitado e aumentar o seu leque de conhecimento no que toca às redes empresariais locais (Spence, 2003). A estas iniciativas juntam-se também as vantagens de serem espaço onde novos negócios nascem e de promoção da oferta dos empresários.

As missões comerciais externas apresentam um conjunto de benefícios e são bastantes atraentes para quem participa. Para além de oferecerem informação sobre outros países, são a plataforma ideal de estabelecimento de contactos e relações entre diferentes parceiros de negócios estrangeiros ou entre representantes de governos (Wilkinson & Brouthers, 2006). E mais ainda, por serem atividades de carácter experimental, geram maiores níveis de desempenho nas empresas participantes, permitindo aos gestores adquirirem informação sobre processos de exportação de forma mais célere. Constituem, acima de tudo, uma experiência de aprendizagem, onde o contacto e o estabelecimento de *networking* entre os diferentes atores e a avaliação em primeira mão das oportunidades de negócio são uma constante. Inclusivamente, as pequenas empresas exportadoras preferem este tipo de abordagens aos diferentes mercados, pois consideram que a aquisição de conhecimento e o *marketing research* é realizado de forma mais informal e menos sistemática (Carson & Coviello, 1996).

Deve ressaltar-se, no entanto, que as empresas necessitam de acompanhamento diferenciado, consoante as suas etapas de internacionalização. Em primeiro lugar e de forma gradual, as empresas que não possuem experiência

internacional usam as missões comerciais externas com o objetivo de marcar a sua presença através de agentes, redes de negócios e para obtenção de conhecimento (Spence & Crick, 2001). Os serviços de formação e de acompanhamento dos procedimentos burocráticos são o que elas mais procuram, percebendo que têm mais utilidade. As empresas recém-internacionais pontuam a sua participação desde logo, porque têm a facilidade de, em primeira mão, aprender o modo como os negócios são conduzidos no estrangeiro, de perceber que tipo de produtos e serviços devem ser vendidos ou negociados e o seu respetivo preço. Para além disto, passam a conhecer quem são os futuros parceiros de negócios e ficam a saber que implicações estão associadas aos processos de venda para outro país e de entrada em novos mercados (Wilkinson & Brouthers, 2000). Por último, as empresas mais experientes na internacionalização participam nas missões como forma de fortalecer a sua presença em redes previamente estabelecidas (Spence & Crick, 2001) e usam mais estes programas para terem acesso a serviços de apoio de vendas, comunicação e logística. Francis & Collins-Dodd (2004) referem que as empresas em fase inicial de internacionalização são as que obtêm resultados com mais impacto, ao passo que as empresas com alguma experiência vêm menos utilidade na participação destes programas. As últimas têm, por isso, uma curva de aprendizagem mais equilibrada e homogénea em comparação com as primeiras, que acabam por assistir a um rápido crescimento, consequência dos novos conhecimentos que vão adquirindo.

### 2.1.2 Missões Comerciais Internas (Inversas)

As missões inversas, ou missões comerciais de compradores estrangeiros são um tipo de missões comerciais, que têm como objetivo juntar atores de diferentes países, dar a conhecer as oportunidades de mercado e as ofertas do país. Tal como o nome indica, os compradores estrangeiros são selecionados e convidados por

associações empresariais ou empresas a visitar o produtor/ vendedor no seu país, com vista a iniciarem possíveis parcerias comerciais (Leonidou et al., 2014).

Ao contrário das missões comerciais externas, em que os produtores se deslocam a um país estrangeiro, promovendo os seus produtos e sendo recebidos pelos potenciais compradores, as missões inversas são missões comerciais estrangeiras, nas quais os importadores se deslocam para conhecer as ofertas dos vendedores e para com eles gerar contactos e construir relações de negócios (Leonida et al, 2014). Desta forma, a diferença entre missões comerciais externas e missões comerciais internas ou inversas reside no destino: realiza-se ou no país dos produtores ou no país dos compradores.

A nível operacional, as missões comerciais do estrangeiro, por parte dos governos ou das associações empresariais, pressupõem um *match-making* entre empresários estrangeiros (os compradores) e empresários locais (os produtores). Para tal, realiza-se um conjunto de tarefas que passam pela identificação e seleção de mercados estrangeiros de interesse para o sector em questão, seleção de empresas estrangeiras a participar na missão, identificação dos seus interesses, identificação e seleção de parceiros de negócios locais (anfitriões), agendamento de reuniões B2B com os parceiros selecionados e de acordo com os interesses dos *players* estrangeiros, agendamento de viagens e estadias para a comitiva estrangeira, acompanhamento dos empresários estrangeiros na sua visita ao mercado selecionado e, por fim, auxílio em outros assuntos relativos à missão. O objetivo passa pela concretização de reuniões B2B, ora individuais, ora em grupo, que podem encerrar com a visita às instalações das empresas anfitriãs. Destas ações resulta a troca de contactos, o *networking* e a consagração de novos acordos comerciais internacionais. A promoção do respetivo setor nos mercados externos é outra das consequências da participação neste tipo de missões.

## 2.2 Síntese

As missões comerciais, externas e internas, tornam-se num relevante instrumento de assistência à exportação, onde os contactos e o *networking* atingem um papel de extrema relevância. Estas missões são fundamentalmente encaradas como fonte de competências e recursos que decorrem das atividades comerciais. Adicionalmente, as empresas participantes obtêm mais e melhor informação sobre os mercados estrangeiros e vêem mitigadas as questões associadas ao empreendedorismo. Logo, são um meio para implementar um plano estratégico, colocar em prática todos os objetivos previamente delineados por cada empresário e, por último, promover a oferta de cada empresa (Spence, 2003).

Na Tabela 5 apresentam-se as principais características de ambas as missões.

ARGUMENTO	AUTOR
Ferramenta mais usada da Diplomacia Comercial.	Mercier (2007)
Instrumento para aquisição de conhecimento e de <i>marketing research</i> , para além de motivar as PMES's a acederem novos mercados quando a sua experiência em internacionalização é reduzida.	Spence (2003)
Ferramenta para estabelecimento de contactos e relações entre diferentes parceiros de negócios, oferecendo informação sobre outros países.	Wilkinson & Brouthers (2006)
A utilidade da participação em missões comerciais é avaliada através de: nível de satisfação; número de agentes conseguidos; contactos de follow-up realizados.	Africano et al. (2010)
Capacitam as empresas a entrar em novos mercados.	Gençtürk & Kotabe (2001)
Espaço para conhecer as ofertas dos vendedores, criar contactos e construir relações de negócios.	Leonidou et al. (2014)

**Tabela 5:** Síntese das principais características das MC Externas e Internas

### 3. Modelo Téorico

#### 3.1 Relação entre Modos de Entrada e Missões Inversas

Os modos de entrada sugerem o acesso e a introdução de produtos, tecnologia, conhecimento, capital e recursos humanos noutros mercados. Contudo, existem determinados entraves que não possibilitam ou afastam a concretização de qualquer empreendimento, sobretudo, por parte das PME's. Surgem, assim, os Programas de Promoção de Exportação como uma ferramenta que associações, governos e demais organizações usam para alavancar a internacionalização das empresas. Pode recorrer a este tipo de programas, do qual fazem parte as missões comerciais externas e as missões inversas (internas), qualquer empresa que pretenda internacionalizar-se. Oudalov (2013) na sua investigação elenca a importância das missões comerciais como um mecanismo de entrada noutros mercados. No estudo analisado pelo autor, é feita a comparação entre as empresas que participam e as que não participam nas missões comerciais, mostrando que as que participam neste tipo de programas reconhecem uma maior sistematização no processo e eficácia de entrada noutros mercados.

Diversos académicos analisam o impacto das missões comerciais no desempenho internacional, na expansão internacional, na satisfação internacional e no comportamento organizacional. Demais autores avaliam a utilidade das missões ora através do nível de satisfação adquirido, ora através do número de agentes conseguidos. Para além da qualidade dos contactos, é também medida a sua quantidade, que por conseguinte geram atividades e contactos de *follow-up* (Africano et al., 2010). Contudo, a performance financeira não é um parâmetro incluído na avaliação das missões, visto que determinados estudos (Africano et al., 2010) não verificam nenhuma relação positiva, sendo difícil avaliar a rentabilidade das vendas de forma isolada. Freixanet (2012) elenca que as razões para este facto se devem a dificuldades relacionadas com a

medição e comparação do impacto dos PPE. As razões são principalmente as seguintes: medição e operacionalização dos resultados do desempenho internacional no curto e longo espaço de tempo; espaço temporal que vai desde o início do programa à materialização e verificação dos seus efeitos; número de variáveis diferentes que afetam o desempenho das exportações e, ainda, diferenças nos conteúdos e objetivos de cada programa. Para além destes fatores existem outros, como caracterização do tipo de entidades que participam, se são de serviços ou produtos, bem como uso e medição, com bastante frequência, do desempenho internacional como variável dependente. Também Francis & Collins-Dodd (2004) defendem que a medição do impacto dos PPE consiste numa tarefa complexa e difícil porque estes não são uma atividade empresarial mas que, em contrapartida, facilitam as atividades das empresas que neles participam. Assim tornou-se difícil enquadrar estudos científicos que se focassem, somente, no impacto das missões inversas na escolha dos modos de entrada, pelo que percebi que se tratava de uma lacuna de investigação.

Embora não existam investigações que reflitam a relação entre os temas “Missões Inversas” e “Modos de Entrada” diretamente, o que constitui uma falha na investigação, a presente análise tentou enquadrar os estudos de Spence (2003), Freixanet (2012), Gençtürk & Kotabe (2001), Spence & Crick (2004), Francis & Collins-Dodd (2004) e Martincus & Carballo (2010) sobre missões inversas e de Johanson & Vahlne (1977), Pan & Tse (2000), Cateora et al. (2011) e Kotabe & Helsen (2010) sobre modos de entrada, de forma a propor uma relação. Os primeiros autores usam, sobretudo, o conceito de “*exporting performance*” e explicam diversas variáveis que medem a performance internacional, bem como grau de internacionalização para relacionar o impacto ou a influência das missões comerciais na internacionalização. Desta forma, é crucial analisar qual o nível de sucesso que as empresas têm na entrada em novos mercados e se efetivamente, as missões inversas são uma ferramenta de internacionalização direta.

Com efeito, este trabalho vai tentar guiar a pesquisa em torno da questão de investigação: “Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?”. Assim, em primeiro lugar, propôs-se e construiu-se um problema. De seguida, definiram-se e agregaram-se variáveis referentes não só ao desempenho internacional e ao grau de envolvimento externo para explicar os modos de entrada, como também as missões inversas e a participação nelas. Em último lugar e emergente do passo anterior, tentou relacionar-se os conceitos referentes a estes dois elementos - missões inversas e modos de entrada - esquematizado num modelo teórico. Mais à frente, através de um estudo de caso, pretende-se explicar as relações de causalidade entre os dois temas.

### 3.1.1 Problema e Conceitos

Tal como Laville & Dionne (1999) defendem, as variáveis quantitativas são valores medidos e expressos em números ao passo que variáveis qualitativas são formuladas por palavras. A associação entre as variáveis, sejam quantitativas, sejam qualitativas assenta numa relação de causa-efeito, isto é, determinadas variáveis dependem ou são influenciadas por outras. Estamos diante de variáveis que são dependentes e variáveis que são independentes.

Concretamente neste trabalho, tomam-se os “Modos de Entrada” como variável dependente e “Missões Inversas” como a variável independente.

De entre todas as medidas expostas na Tabela 6, irá incluir-se no modelo teórico inicial as seguintes medidas dependentes que operacionalizam o conceito de “**Modos de Entrada**” na vertente de internacionalização:

- **medidas económicas**, cuja variável é volume de vendas para o estrangeiro;
- **medidas não económicas**, como número de países para onde se internacionalizou e encomendas geradas a longo prazo;



- **medidas subjetivas**, cujas variáveis são diversificação do mercado, desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização e diminuição de barreiras à entrada;
- **medidas de estratégia de internacionalização**, como seleção de mercados e escolha do modo de entrada;
- **medidas contratuais**, como número de parcerias/investimento realizado internacionalmente e agentes conseguidos.

CONCEITOS E VARIÁVEIS	AUTOR
Diversificação do mercado; aumento da capacidade decisão relacionada com a internacionalização; volume de vendas para o estrangeiro; grau de envolvimento internacional; nº de países entrados.	Freixanet (2012)
Vendas; conhecimento de mercado; competências de exportação; experiência internacional.	Spence (2003)
Desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização; encomendas geradas a longo prazo.	Spence & Crick (2004)
Lucro das atividades de exportação; crescimento nas vendas de exportação; posição competitiva.	Gençtürk & Kotabe (2001)
Vendas; quota de mercado; lucro; nº de países para onde exporta; nº de produtos vendidos; perceção do sucesso da exportação; alcance dos objetivos da exportação; diversificação de mercado; intensidade exportadora; conhecimento exportador.	Francis & Collins-Dodd, (2004)
Exportações totais; nº de países para onde exporta; nº de produtos exportados.	Martincus & Carballo (2010)

**Tabela 6:** Conceitos relativos a Modos de Entrada

Relativamente às missões comerciais, mais propriamente “**Missões Inversas**”, variável independente, reuniram-se os conceitos e as variáveis que se encontram na Tabela 7.

CONCEITOS E VARIÁVEIS	AUTOR
Informação adquirida; <i>networking</i> realizado; competências de mercado; grau de satisfação.	Spence & Crick (2004)
Qualidade e utilidade dos contactos; visitas; atividades de follow-up; leads; agentes e distribuidores; percepção sobre internacionalização; mudança de atitudes; conhecimento adquirido após participação.	Spence (2003)
Percepção de oportunidade de negócio.	Wilkinson & Brouthers (2000)

**Tabela 7:** Conceitos relativos a Missões Inversas

Foram, assim, incluídos no modelo teórico os seguintes fatores:

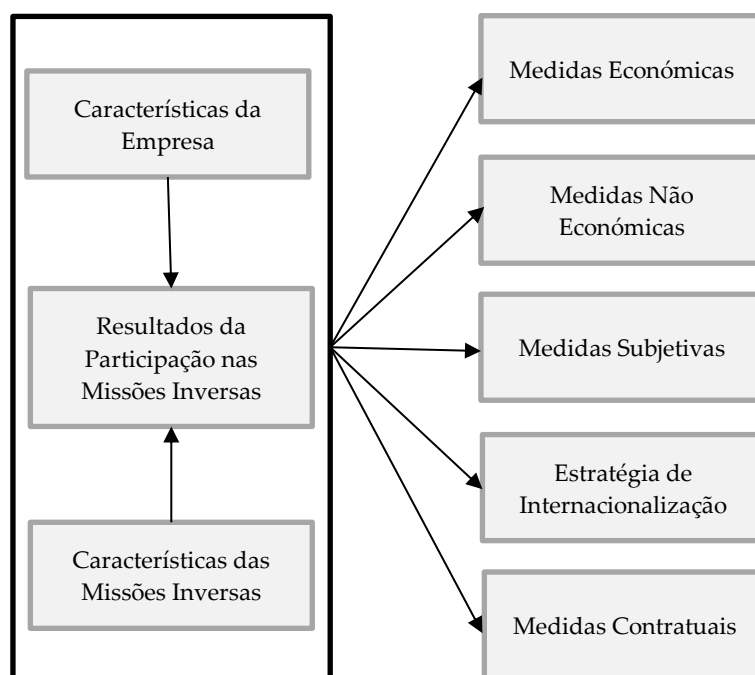
- **resultados da participação nas missões inversas**, como a informação adquirida, o grau de satisfação, os contactos realizados, a percepção de oportunidade de negócio;
- **características das missões inversas**, como tamanho da missão, número de países representados na missão, localização geográfica da missão;
- **características da empresa** quando participa neste tipo de programas, como tamanho da empresa participante, grau de internacionalização e número de participações em missões.

É à seguinte questão “Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?” que irei tentar dar resposta através da construção de um modelo teórico, que tal como Adom et al. (2018) defendem, permite explicar o progresso natural do fenómeno em estudo.

### 3.1.2 Modelo Teórico Inicial

O modelo teórico inicial (Figura 1) reflete a síntese da revisão da literatura e permite mostrar por meio de um diagrama, a relação entre conceitos que são as variáveis principais do estudo. São incluídos no modelo teórico inicial fatores,

variáveis ou medidas pertencentes aos temas em estudo, que, através de um encadeamento processual de ideias e relações, alimentam a investigação. Permite-se, assim, criar um enquadramento que ajuda a estruturar o processo de construção do saber, seja ele descritivo, exploratório ou explanatório, como mais à frente, no capítulo “Método” se irá verificar.



**Figura 1:** Modelo teórico inicial

Com efeito, o modelo teórico inicial foi construído a partir das medidas elencadas anteriormente, visto que as teorias ou estudos existentes sobre missões inversas e impacto das missões inversas nos modos de entrada são muito escassos, não havendo por isso um modelo teórico que pudesse servir de base para a prossecução deste estudo.

Em primeiro lugar, as **características da empresa** podem vir a ter um impacto nos **resultados da participação nas missões inversas**. Isto é, o tamanho da empresa participante, medido em número de colaboradores e volume de produção, o seu grau de internacionalização (em anos de experiência) e o número

de vezes em que a empresa participou nas missões inversas pode determinar a quantidade e a qualidade dos contactos realizados, que por sua vez podem auxiliar na aquisição de informação e conhecimento. O conhecimento experimental, tal como Johanson & Vahlne (1977) defendem leva a uma expansão internacional, porque possibilita a percepção de oportunidades concretas, bem como possibilita que tal conhecimento seja aplicado nas várias atividades ao longo do tempo. Assim, os empresários estarão melhor preparados para identificar e gerar novas oportunidades de negócio, influenciando a percepção de satisfação que adquirem, **resultado da participação nas missões inversas**.

Em segundo lugar, as **características das missões inversas**, como o tamanho da missão, o número de países representados na missão e a sua localização geográfica também podem vir a ter um impacto nos **resultados da participação**. A representação da diversidade de mercados, bem como o facto de a missão inversa ser realizada no país produtor pode auxiliar a realização de *networking*, a aquisição de mais conhecimento experimental, a construção de uma imagem mais positiva do evento, assim como pode deixar os empresários, cuja experiência em internacionalização é escassa, “mais confiantes”.

Estes três grandes fatores – **características da empresa, características das missões inversas e resultado da participação em missões inversas** - podem, por último, influenciar determinadas **medidas** de natureza **económica, não económica, subjetiva, de estratégia de internacionalização ou contratual**, integradas na internacionalização da empresa, vistas anteriormente no subcapítulo “Problema e Conceitos”. Ora, o aumento das vendas, o desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização, o aumento do número de países entrados, bem como mitigação das barreiras à internacionalização podem dever-se à participação mais frequente nas missões, ao número de participantes, ao número de países representados, aos contactos feitos, à experiência adquirida e à predisposição para internacionalizar, por

exemplo. Em último caso pode vir a ser motor para a escolha do modo de entrada, tendo em conta a aplicação de mais ou menos recursos, exercício de maior ou menor controlo, com grande ou pouco investimento, estando sujeito a grandes ou pequenos riscos.

Deve realçar-se também que a (1) atividade de negócios da empresa, a (2) orientação internacional do gestor, assim como o (3) grau de internacionalização e a distância psíquica têm peso no modo de entrada. Por exemplo: (1) as empresas de produtos tendem a usar mais a exportação, ao passo que as empresas de serviços beneficiam mais quando realizam acordos contratuais; (2) a predisposição para internacionalizar, a competência linguística e a perceção de novas oportunidades pode levar a que os empresários queiram empreender mais, isto é, arriscar e seleccionar um modo de entrada mais arrojado e mais complexo; (3) as empresas, no início do seu processo de internacionalização, adotam uma atitude mais reativa e tendem a internacionalizar-se para mercados cuja distância psíquica é menor, sendo a exportação o modo de entrada preferido, pois este implica menos riscos e menos esforços.

# Capítulo 2

## Método

### 1. Construção do Saber

Este capítulo tem como objetivo demonstrar e descrever a metodologia usada para explicar o impacto que as missões inversas têm nos modos de entrada.

Segundo Laville & Dionne (1999), a construção do saber é feita a partir de várias etapas que orientam um problema. O método científico é assim a validação e confirmação de um conjunto de explicações em torno de uma questão de investigação e de um problema com que o investigador se depara. O investigador, enredado numa teia de situações e de contextos, vai tentar encontrar soluções e justificações que o levam a progredir na resolução do problema. Este caminho pode não ser linear, visto que o recurso a novos dados e a elementos de suporte será uma constante, de forma a “testar” as explicações que construiu. Envolve, assim, diversas operações intelectuais que o levam a concluir o trabalho de pesquisa científico.

Em primeiro lugar, tentou-se compreender a problemática por detrás das missões inversas e dos modos de entrada. A partir da consciencialização da problemática e da definição da questão de investigação “Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?” procurou-se delimitar o problema com o recurso não só à revisão de literatura, mas também ao enquadramento do caso em questão: o encontro internacional Agribusiness. Em segundo lugar foram

analisados artigos científicos, livros e outras referências de forma a construir a revisão de literatura e a propor uma relação entre os temas, ou seja, uma *theoretical framework* entre missões inversas e modos de entrada. A partir desta primeira relação de temas, procedeu-se à construção de explicações e soluções, com base em ideias, atributos e categorias de conceitos descritas no capítulo anterior (vide subcapítulo “Modelo teórico”).

A investigadora, após a definição da problemática e após a construção do estado da arte relativo ao tema em estudo, irá perceber qual o melhor procedimento ou abordagem a seguir para chegar a uma solução. No âmbito deste trabalho percebeu-se que a melhor estratégia de investigação seria a do paradigma realista, em detrimento do paradigma positivista (Yin, 2001). Mais à frente procurar-se-á explicar porquê. Desta forma, este TFM apoiou-se na investigação qualitativa, usando o estudo de caso como estratégia de pesquisa e entrevistas e análise documental como técnicas de recolha de dados.

## 2. Abordagem Qualitativa

Tal como Laville & Dionne (1999) defendem, o paradigma positivista, ou a abordagem quantitativa, tem em conta números ou medidas exatas dos fenómenos humanos para compreender a realidade. Apoia-se, assim na objetividade quantitativa para validar a construção do saber, não originando espaço para o incalculável ou para o infinito de possibilidades. Com efeito, o rigor e a precisão são dois aliados deste procedimento, expurgando outras considerações mais abrangentes e menos mensuráveis da vida humana, a que determinados fenómenos em específico estão associados. Contudo, nem todas as pesquisas científicas se podem apoiar neste paradigma da quantificação. Há outros aspetos que devem ser qualificados à luz de pressupostos realistas, de

acordo com a abordagem qualitativa, onde o investigador se centra na ação em estudo, exercendo influência na pesquisa (Haguette, 2010).

A estratégia de investigação qualitativa é usada quando se pretende analisar e descrever um determinado fenómeno, ambiente ou população, considerando vários pontos de vista. Como se trata de uma perspetiva integrada, permite ao investigador mergulhar numa determinada cultura ou caso, observando a população, participando nas suas atividades, registando as interações, fazendo entrevistas, analisando documentos e outros artefactos, com o fim último de perceber e obter uma visão abrangente de um fenómeno em particular. Surgiu como resposta à incapacidade de se medir quantitativamente determinados aspetos do ser humano e das suas vivências.

Haguette (2010) afirma que a abordagem quantitativa assenta na comparação de dados, ao passo que a abordagem qualitativa preocupa-se em encontrar novos caminhos de investigação, reorientando a linha de investigação. Em concordância, a estratégia de investigação qualitativa é indutiva, isto é, conduz e orienta para o desenvolvimento, por vezes, de novas teorias ou de novas descobertas. Faz uso de dados narrativos e qualitativos, como os atributos e tenta compreender com mais profundidade a complexidade de um problema em específico, como é o caso de tentar perceber que influência a participação de determinadas empresas nas missões inversas Agribusiness teve nos seus modos de entrada.

Segundo Creswell (2007), o papel do investigador é o de tentar compreender um vasto conjunto de realidades, num processo integrador e não de exclusão. A experiência do próprio investigador molda a interpretação e análise dos dados recolhidos e, de acordo com Godoy (1995a), a recolha de dados descritivos é feita segundo a perspetiva dos intervenientes do estudo. Isto é, o investigador tenta colocar-se na perspetiva do entrevistado. Com efeito, consideram-se aspetos



empíricos na análise do ambiente natural, ou seja, em que é desconhecido o contexto ou as condições que vão ser estudadas.

No caso em particular do Agribusiness e das empresas que participaram, era desconhecido o contexto em que participaram e quais foram os resultados, ao nível dos modos de entrada.

### 3. Estudo de Caso

Godoy (1995b) salienta três tipos de pesquisa adotada pela estratégia qualitativa, como a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso, embora Creswell (2007) destaque cinco abordagens, sendo elas a narrativa, a fenomenologia, a *grounded theory*, a etnografia e, por último, o estudo de caso. Irei centrar a atenção apenas no estudo de caso.

O estudo de caso é uma abordagem que pode ser utilizada na estratégia de investigação qualitativa. Segundo Creswell (2007), o recurso a acontecimentos contemporâneos permite que esta forma de construir conhecimento e saber determine a validade dos dados, sem que os comportamentos sejam manipulados.

Mas o que é um estudo de caso, na verdade? De acordo com Yin (2001, p.32), um estudo de caso *“é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”*. O estudo de caso é uma estratégia usada quando se pretende compreender determinadas situações da vida real e contemporânea, colocando, essencialmente questões do tipo “como” e “porquê” (Yin, 2001), permitindo a formulação de proposições qualitativas, como irá verificar-se mais à frente.

Existem algumas reservas quanto à adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa e de produção do saber. Como se encarrega de estudar uma ocorrência ou acontecimento em específico, no âmbito de um contexto concreto e único, não fornece fundamento para uma generalização estatística, apenas analítica.

No estudo de caso há espaço para que sejam pesquisadas uma ou várias unidades de análise, de uma forma igualmente holística, o que possibilita acrescentar mais versatilidade ao estudo, visto que utiliza menos casos e mais variáveis. Adicionalmente, alia diferentes técnicas de recolha de dados.

Yin (2001) caracteriza essas técnicas de recolha de dados como primárias e secundárias. A observação direta e a realização de entrevistas constituem fonte de dados primários, isto é vivenciados pelo investigador, ao passo que a análise documental em jornais, revistas, diários, cartas, memorandos, relatórios, bem como em elementos estatísticos e elementos iconográficos, isto é, sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes, constituem, normalmente fontes de dados secundários pelo facto de terem sido recolhidos noutros estudos (Godoy, 1995a). Tal como Haguette (2010) defende, a observação e a entrevista possuem um conjunto de vantagens face ao questionário de um inquérito, uma vez que o investigador não está embrenhado em pré-conceitos, tendo a possibilidade de reformular a problemática no decorrer do estudo.

Independentemente de serem únicos ou múltiplos, os estudos de caso, como estratégia de pesquisa abrangente, segundo Yin (2001), podem ser também exploratórios, descritivos ou explanatórios. Em primeiro lugar, os estudos exploratórios permitem orientar para o estudo e análise de outros contextos posteriores, isto é, assentam na construção de proposições para investigações futuras. “Exploram” determinados contextos que conduzem à formulação de novas teorias. De seguida, os estudos de caso descritivos, como o nome indica, incidem sobre a descrição de um determinado fenómeno, suportado pela

realidade e pelo contexto em que se inserem. Por último, os estudos de caso explanatórios tentam mostrar a validade interna de um determinado caso, através de relações de causa-efeito. Isto é, o investigador tenta procurar e estabelecer relações em que um determinado fator influenciou outro, com o objetivo de melhor explicar o acontecimento em estudo.

Mais especificamente, o presente estudo de caso apresenta uma dupla natureza: assenta na compreensão e explicação de uma causa-efeito, de carácter explanatório, assim como na exploração de novos traços de investigação, de carácter exploratório.

### 3.1 Planeamento

De forma a retirar conclusões suportadas na questão de investigação “Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?” realizaram-se entrevistas a atores cuja representatividade no grupo em estudo era alta. O grupo em estudo recaiu, assim, em três empresários de três empresas do setor agroalimentar, que participaram no encontro internacional Agribusiness, do AgroCluster, em Santarém (Tabela 8). Assim, a unidade ou objeto de análise são as várias edições do Agribusiness e a unidade de observação são os três empresários.

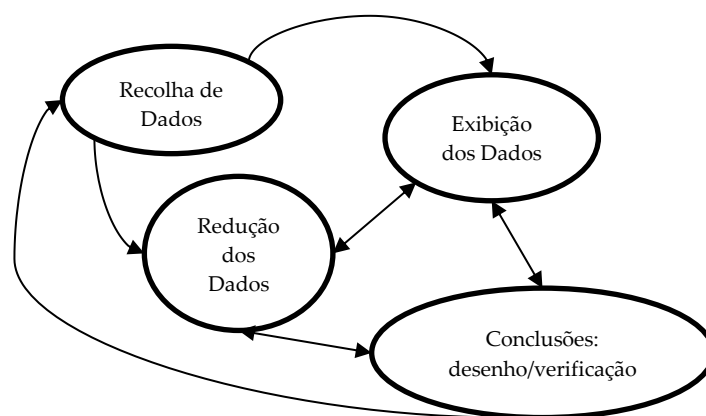
ENTREVISTADO	CARGO ATUAL	SETOR/ ATIVIDADE	Nº DE PARTICIPAÇÕES
E1	Fundador / Gerente	Charcutaria Tradicional	4 edições
E2	Director Comercial & Marketing	Vinhos	1 edição
E3	Gestão e Desenvolvimento	Frutas	1 edição

**Tabela 8:** Caracterização dos Entrevistados

A nível operacional, realizaram-se telefonemas a nove empresas que participaram no Agribusiness com o objetivo de perceber a disponibilidade para contribuir para este estudo. Por parte do AgroCluster, também foram feitos

alguns contactos, a maior parte sem sucesso por questões de disponibilidade das empresas. Após os telefonemas, foram enviados *emails* aos empresários que aceitaram contribuir para este estudo, onde se incluía a Mensagem de Contacto (ver Apêndice I), o agendamento da entrevista e o guião da entrevista, composto por nove questões (ver Apêndice II). Deste processo resultaram três empresários que mostraram total disponibilidade. As entrevistas foram feitas por via telefónica aos empresários, a quem foi pedida a autorização para a respetiva gravação. No final das chamadas telefónicas foram novamente enviados *emails* a cada um dos entrevistados com a Declaração de Consentimento Informado (ver Apêndice III) e com as respostas das entrevistas, previamente transcritas (ver Apêndice IV). Por questões de confidencialidade, estes três empresários (Tabela 8) pretenderam manter o seu anonimato, pelo que a identidade de cada um deles não foi revelada no estudo.

Após a realização das entrevistas, e tal como Miles & Huberman (1994) e Minayo (2002) descrevem, deve-se, em primeiro lugar fazer a recolha e ordenação dos dados, de seguida a classificação ou redução dos mesmos, por meio de gráficos, tabelas, anotações ou excertos de texto para, em último lugar, analisar, interpretar e retirar as principais conclusões, que num estudo de carácter qualitativo serão aproximações da realidade. A Figura 2 mostra o processo que guia uma análise de dados qualitativos, que de seguida irei descrever.



**Figura 2:** Processo de Análise de Dados

Fonte: Adaptado de Miles & Huberman (1994)

## 3.2 Recolha de Dados

Para obter informação que fundamente a construção de novos caminhos relativos ao impacto das missões inversas Agribusiness nos modos de entrada, foram recolhidos dados secundários: *websites*, notas de imprensa e notícias. Foram, também, recolhidos dados das entrevistas, que se afiguram como dados primários.

Este processo de recolha de dados, suportado em distintas fontes de informação, denomina-se de triangulação de dados, que segundo Yin (2001) e Creswell (2007) permite desenvolver linhas convergentes de investigação, bem como permite determinar a validade dos mesmos. Desta forma, obtém-se uma perspetiva mais completa e mais detalhada da natureza do objeto em estudo e das implicações traçadas.

As entrevistas realizadas para este trabalho serviram para compreender relações de causalidade e explorar novas linhas orientadoras. Assentaram na formulação de questões abertas do tipo “o quê”, “qual”, “como” e “porquê”, com vista a oferecer uma quantidade de informações significativa.

Lüdke & André (1986, p.33) afirmam que as entrevistas são uma “*atmosfera de influência recíproca*” incitando ao diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. Foi isso o que se tentou fazer neste trabalho. Neste caso, as entrevistas foram semiestruturadas, o que permitiu abrir espaço para a abordagem de outras questões e assuntos relativos ao tema, para além das questões formuladas no guião. O guião da entrevista, com nove questões, foi antecedido de uma breve descrição ou definição de Missões Inversas e Modos de Entrada (ver Apêndice II).

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos intervenientes, de forma a obter resultados mais plausíveis e mais fiáveis. Após a sua realização, as entrevistas foram transcritas (ver Apêndice IV). A transcrição das entrevistas, um

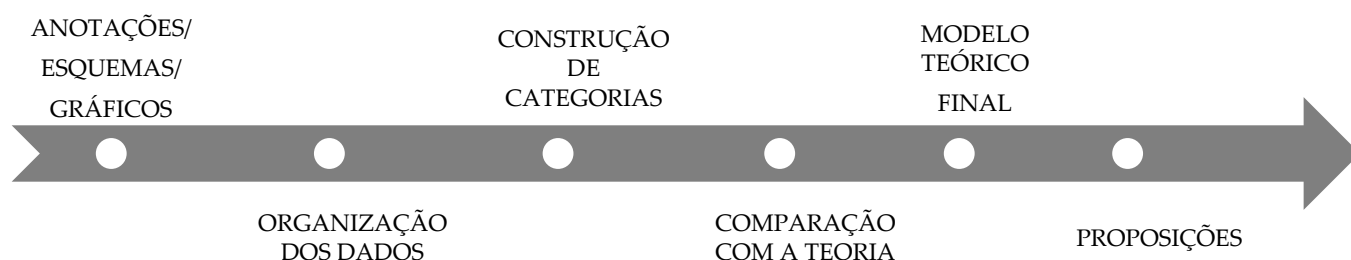
processo com alguma morosidade, vem possibilitar a sua análise vezes sem conta e familiariza a investigadora com os seus dados primários.

### 3.3 Análise de Dados

Logo após a recolha de dados com base em documentos de carácter secundário e em entrevistas transcritas, vem a análise dos mesmos.

Laville & Dionne (1999) distinguem três formas de analisar dados qualitativos. São elas o emparelhamento, a análise histórica e a construção iterativa de uma explicação. A primeira centra-se na associação dos dados recolhidos com a investigação científica na qual o investigador se apoiou, com o objetivo de verificar se há correspondência entre estes dois elementos. Com o recurso à análise histórica, o investigador irá elaborar um roteiro sobre a evolução do acontecimento com base nos dados recolhidos. Já a construção iterativa de uma explicação não exige que o ponto de partida seja feito a partir da teoria, sendo feito através do encadeamento de categorias ou unidades inter-relacionadas que irão tender mais para a exploração de um caso. A análise do presente trabalho irá ter em conta a associação e comparação entre os dados recolhidos e a teoria analisada – emparelhamento- bem como a categorização de conceitos e ideias, que levam a uma maior aproximação da realidade - construção iterativa de uma explicação - (Minayo, 2002).

Logo, a presente análise de dados é feita a partir de um exercício que envolve várias etapas, tal como a Figura 3 mostra. Inicia-se com leitura e consulta dos dados, seguida de anotações e de destaques do texto, que mais tarde devem ser tipificados por palavras e atributos que expressem o sentido da mesma (Lüdke & André, 1986).



**Figura 3:** Processo de Construção da Análise

A análise dos dados irá basear-se na categorização dos dados e na comparação dos vários casos com a literatura.

A classificação ou categorização de ideias e atributos, emergentes das respostas dos entrevistados é uma das estratégias usadas para a análise de dados qualitativos que aqui será empregue. Para tal, e de acordo com Lüdke & André (1986), irei codificar os dados de acordo com o seu contexto. Ou seja, no caso das entrevistas, cuja análise foca-se no conteúdo, irei fazer uma tipologia de conceitos que expressem a mesma ideia, com auxílio do *software* de análise de dados qualitativos Nvivo. Decorrente deste processo, irei interpretar os dados a partir da comparação com a teoria existente. Isto porque, segundo Yin (2001), a análise do estudo de caso e a análise de toda a teoria na qual assenta o tema possibilita a associação e comparação de ideias e de conceitos. A problemática em estudo agrupa a questão de investigação com os temas à luz da teoria científica e guia para novas apreciações ou análises que possam surgir. Assim é de extrema relevância ampliar todo o conhecimento, transpondo para outras perspetivas sobre o tema, que Lüdke & André (1986) e Minayo (2002) acreditam levar à formulação de proposições qualitativas específicas para esta investigação.

# Capítulo 3

## Caso

### 1. AgroCluster

O AgroCluster, Associação Agroindustrial do Ribatejo é uma associação de empresas e outras entidades do setor agroindustrial, sem fins lucrativos, que tem como propósito desenvolver o ramo na promoção da competitividade. Procura para tal, gerar sinergias entre empresas e entidades do setor e estreitar relações entre empresas e Instituições de Ensino e de I&D, bem como fomentar a criação de novos produtos, processos e tecnologias. Adicionalmente, o Cluster aposta no apoio à internacionalização das empresas da área, reforçando o seu papel como motor de diferenciação. O âmbito da sua atuação vai desde o Ribatejo, ao Alentejo e zona Oeste de Portugal, abrangendo, por isso, empresas destas regiões.

Teve a sua origem em 2009, fruto da candidatura promovida pela NERSANT, Associação Empresarial da Região de Santarém, ao programa Operacional Fatores de Competitividade, realizado no âmbito da “Estratégia de Eficiência Coletiva (EEC) para projetos de constituição, dinamização e concretização de Pólos de Competitividade e Tecnologia e de Outros Clusters”. Em 2010 inicia-se com 30 Associados, onde se incluíam Empresas, Instituições de Ensino e Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, bem como Associações Empresariais e Entidades Públicas



A NERSANT, que tem a sua sede em Torres Novas, Santarém, foi fundada em 1988 como delegação da Associação Industrial Portuguesa – AIP - e, atualmente representa todas as grandes empresas do distrito que, como tal, constituem parte da sua estrutura associativa. Esta associação tem como objetivo dinamizar e promover a capacidade empresarial das empresas suas associadas e de se afirmar como a principal associação empresarial de Santarém.

Atualmente, o AgroCluster, uma entidade gerida pela Animaforum - Associação para o Desenvolvimento da Agroindústria - conta com cerca de 100 associados do setor agroindustrial dos mais variados espectros da área. Na sua integração destacam-se instituições, entidades de educação e de serviços e associações, como também empresas de apoio à gestão e consultadoria, empresas de saúde animal e de nutrição e empresas de produção de bens alimentares das seguintes categorias: azeites e vinagres, bebidas, charcutaria e lacticínios, congelados e enlatados, frutas e vegetais, molhos e condimentos e produtos secos.

Em 2017, o AgroCluster do Ribatejo, em consórcio com outros três atores do setor agroalimentar, PortugalFoods, PortugalFresh e InovCluster, formaram o Portuguese AgroFood Cluster, um *cluster* de dimensão nacional, contando com a PortugalFoods na liderança e a FIPA, Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares, no Conselho Estratégico. A escolha destes quatro *clusters* para integrarem um *cluster* com representatividade nacional veio na sequência da promoção dinâmica dos produtos alimentares nacionais noutros mercados, que cada um deles desempenhou, tendo vindo a impulsionar as exportações da fileira agroalimentar. A atuação de cada um dos quatro atores que compõem o Portuguese AgroFood Cluster é autónoma, pelo que as suas personalidades jurídicas mantêm-se inalteradas, isto é, independentes. Cada um dos *clusters* desenvolve as suas estratégias individuais, de forma articulada, na promoção do setor. Os projetos serão, assim, realizados a título individual ou em parceria, sob

a orientação de uma única estratégia. Esta congregação de *clusters* surgiu para orientar os interesses e necessidades do tecido empresarial nacional, alavancadas pelo conhecimento gerado nas entidades do Sistema Científico. Os pilares e objetivos estratégicos da Portuguese AgroFood Cluster regem-se em torno de diversos aspetos que promovem a internacionalização das empresas, a I&D, a inovação, a comunicação, a capacitação e o empreendedorismo, sendo mais tarde concretizados de forma coletiva e colaborativa.

Desta forma, é permitido a cada um dos *clusters*, com destaque para o AgroCluster do Ribatejo, a expansão e o desenvolvimento do seu negócio internacional, de forma acompanhada e estruturada, promovendo e gerando uma boa imagem do setor agroalimentar português nos mercados estrangeiros.

## 1.1 Missão, Visão e Objetivos

O Cluster Agroindustrial do Ribatejo pretende reforçar, a nível nacional e internacional, a competitividade das entidades suas associadas, proporcionar e estimular a cooperação entre empresas e entidades ligadas ao ensino superior, a centros de conhecimento tecnológico e de inovação, bem como ganhar notoriedade no mercado doméstico e no mercado internacional.

A qualificação dos recursos humanos e a participação em eventos de iniciativa nacional e internacional são uma das formas encontradas pelo *cluster* para impulsionar a competitividade, a cooperação, bem como a imagem e o posicionamento dos seus associados nos diversos mercados.

O apoio à internacionalização das empresas é outro dos motores do Cluster Agroindustrial do Ribatejo. Tal medida é implementada através de ações de incentivo e divulgação da internacionalização, com particular destaque para as: missões comerciais a mercados internacionais; missões inversas, como visitas de importadores estrangeiros ao Ribatejo; e feiras internacionais de renome. A capacitação das empresas para a inovação e, por conseguinte, o desenvolvimento

de novos produtos e métodos de produção, a identificação de oportunidades de negócio e, ainda, a presença ativa em redes de *clusters* internacionais, que potencializam o *networking*, a cooperação e o conhecimento de mercados externos são medidas que impulsionam a internacionalização.

## 1.2 Atividades e Serviços

O Cluster Agroindustrial do Ribatejo proporciona um vasto leque de atividades e serviços às empresas suas associadas.

Destaca-se, em primeiro lugar, o “Agribusiness”, um encontro internacional de Negócios, que se traduz em visitas de compradores e importadores internacionais à região do Ribatejo. Fazem, também, parte das atividades e serviços o “Club AgroCluster”, que funciona como portal de negócios de partilha de informação e de promoção das vendas de produtos e serviços das empresas; e o “Observatório Tecnológico”, que procura fomentar a competitividade das empresas do setor e auxiliar as empresas para a transição tecnológica. De seguida salienta-se: a oferta de vales, inserido no “Projeto Simplificado Vale”, que tem como objetivo fornecer às empresas financiamento de 75% a fundo perdido para serem aplicados em serviços ligados à Inovação, Internacionalização, Empreendedorismo e I&D; a formação de empresários, gestores e trabalhadores para uma gestão mais eficaz, no âmbito da “Formação-Ação para PME’s”; e a “Rede Agronegócio”, que se afigura como uma plataforma empresarial que fornece informação, prepara as várias entidades para a internacionalização e reforça a competitividade das empresas de produtos, serviços e tecnológicas do setor, em atividades desenvolvidas pela Rede de Cooperação da Fileira.

Por último, o Cluster oferece às instituições e empresas suas associadas um vasto leque de iniciativas que visam o incremento de vantagem competitiva. Entre elas encontra-se a constituição e promoção de uma rede de colaboração entre empresas do setor portuguesas e de outros países, a participação em

projetos de grande dimensão de valor acrescentado e a partilha de recursos e infraestruturas para a difusão e desenvolvimento de novos processos, tecnologias e conhecimento. Acrescem a estes aspetos, o acesso a informação relevante para o desenvolvimento do setor, como identificação de novas competências e necessidades de formação e o desenvolvimento de estudos de mercado que apontam para novas e futuras tendências de consumo, mas também para o estado e evolução da economia mundial.

## 2. Agribusiness

O Agribusiness é um dos serviços que o AgroCluster do Ribatejo oferece aos seus associados, no contexto da promoção dos produtos e empresas do setor agroindustrial da região do Ribatejo. Apresenta-se como um encontro internacional de negócios destinado ao setor agroalimentar, cujo objetivo é oferecer aos participantes, vindos do estrangeiro, a oportunidade de realizar reuniões, previamente agendadas, com empresas portuguesas. Estas reuniões podem ser B2B, tanto realizadas num local neutro para ambas as partes, como nas instalações das próprias empresas, de forma a conhecerem o processo produtivo. Visam, também, a identificação de oportunidades de colaboração internacional, o estabelecimento de relações comerciais, assim como a promoção das potencialidades do Ribatejo, do mercado português e vice-versa. Este encontro internacional agrega os interesses específicos dos compradores estrangeiros e dos mercados que representam e tenta mostrar a oferta existente que cada empresa tem, com vista a estabelecer um *matching* procura-oferta adequado. O seu agendamento tenta aliar as ofertas de um lado e a procura do outro. Figura-se, então, como uma missão comercial inversa, em que potenciais compradores ou importadores visitam a Região do Ribatejo, Portugal, para

estabelecer contacto e tomar conhecimento de oportunidades de negócios com os produtores.

A presença neste evento de personalidades relevantes vindas do estrangeiro, como empresários, representantes de associações comerciais e câmaras de comércio, potenciais investidores, entre outros, é igualmente importante para aumentar a visibilidade que este evento tem além-fronteiras. A aposta na divulgação do evento nomeadamente através da publicação de artigos e anúncios na imprensa especializada é outro dos mecanismos usados para promover e publicitar o encontro.

O Agribusiness estimula um conjunto de ações de promoção do setor em mercados externos, com vista a dar a conhecer as potencialidades do Ribatejo, quer ao nível de produtos, quer ao nível das marcas. Com efeito, deste encontro internacional de negócios é esperado que sejam identificadas oportunidades de colaboração internacional, bem como o estabelecimento de relações comerciais, servindo por isso como motor de alavancagem da internacionalização.

## 2.1 Edições

O Agribusiness do AgroCluster é um evento internacional que já conta com quatro edições, no qual passaram cerca de 186 empresas e 63 compradores, num total de cerca de 1750 reuniões. A primeira edição realizou-se em 2014, a segunda em 2016, a terceira em 2017 e a quarta em 2019, afirmando-se como um motor para o reconhecimento dos produtos ribatejanos e para a exportação.

A primeira edição do Agribusiness decorreu entre os dias 28 e 30 de abril de 2014, no Centro Nacional de Exposições, em Santarém. Contou com a presença de vinte importadores de oito países (Holanda, Dinamarca, Reino Unido, Luxemburgo, Alemanha, Polónia, Emirados Árabes Unidos e Brasil). Nesta missão comercial estiveram presentes cerca de 100 empresas, tanto nacionais, como estrangeiras que viram os seus interesses serem atendidos. Este encontro,

promovido pelo AgroCluster em parceria com a NERSANT - Associação Empresarial da Região de Santarém, foi financiado pelo INALENTEJO, União Europeia e Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

Durante os dias 10 a 13 de maio de 2016 teve lugar a segunda edição do encontro internacional de negócios Agribusiness. Vinte importadores vindos da Alemanha, Angola, Argélia, Brasil, França, Índia, Roménia, Reino Unido, Vietname e São Tomé e Príncipe deslocaram-se a Santarém para conhecerem os produtos da região. Este evento foi organizado pelo AgroCluster, em parceria com a NERSANT e foi financiado pelo Alentejo 2020, Portugal 2020 e União Europeia, através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

Já a terceira edição, que aconteceu entre os dias 26 e 28 de junho de 2017, em Alcanena, contou também com a visita de vinte compradores, dos mercados da Alemanha, Brasil, Colômbia, Espanha, França, Holanda, Jordânia, Marrocos, Peru, Panamá e Reino Unido. Este evento inseriu-se no projeto AgriExport, e foi promovido pelo AgroCluster e pelo InovCluster, tendo sido financiado pelo Compete 2020, Portugal 2020 e Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional da União Europeia.

Por último, a quarta edição deste encontro internacional de negócios, decorreu entre os dias 23 e 25 de setembro de 2019, no Santarém Hotel, em Santarém. Durante estes dois dias, Santarém e a Região do Ribatejo receberam cerca de vinte entidades ou representantes de empresas, oriundos de catorze países europeus como França, Itália, Suíça, Alemanha, Polónia, República Checa, Sérvia, Bósnia-Herzegovina, Hungria, Roménia, Eslovénia, Reino Unido, Suécia e Finlândia, que viajaram com o objetivo de realizarem reuniões com empresas associadas do AgroCluster. Participaram nesta missão comercial, através de inscrição prévia, cerca de 56 empresas da área agroalimentar, do Ribatejo.

## 2.2 Atividades realizadas

Para suportar a boa execução deste encontro de negócios, realizaram-se um conjunto de atividades prévias, que permitiram definir as linhas orientadoras das missões inversas acima descritas. Estas atividades seguem um esquema pré-definido, pelo que o procedimento foi igual para todas as edições.

As atividades passaram, em primeiro lugar, pela caracterização da oferta regional com potencial de exportação e seleção e identificação de mercados europeus com maior apetência para as empresas, produtos e serviços da região. De seguida, identificaram-se e selecionaram-se vinte entidades, compradores, importadores internacionais para participar no Agribusiness. Inicialmente, revestiu-se de extrema importância, a caracterização e identificação dos perfis dos potenciais importadores a convidar visto que o objetivo é proporcionar um *match-making* correto entre os produtores locais e os empresários estrangeiros. Os critérios de seleção foram: caracterização do tipo de empresa do importador; identificação do tipo de produtos de interesse; historial de importação; volume de negócios.

De seguida, foi realizado um estudo sobre a oferta agroindustrial da região. Deste estudo resultou uma segmentação de produtos com mais peso e relevância na região para apresentar aos potenciais compradores, em cada uma das edições.

Logo a seguir, foram realizados contactos, através de *email* ou telefone, às potenciais empresas importadoras de modo a conhecer o responsável pelo departamento de importação/compras e, assim, ser-lhe enviado o convite. Neste grupo de contactos também se conseguiram aferir perfis que, na verdade, não se enquadravam no tipo de ofertas da região. Após estes contactos prévios, procedeu-se a uma listagem de compradores, importadores e *opinion makers*, com identificação do país, *site* e produtos de interesse, para posterior validação pela entidade organizadora. De 40 importadores contactados, 20 foram validados para participar nesta missão comercial. A estes vinte compradores foram

enviados, então, convites via *email* e um formulário de registo *on-line* com a seleção definitiva dos produtos que tinham interesse em importar. Mais tarde, foi definido o programa do evento, de forma a culminar na realização das quatro edições do Agribusiness.

## 2.3 Programa

O programa de cada uma das quatro edições tende a seguir as mesmas linhas orientadoras. Assim, nos primeiros dias dá-se a sessão de boas vindas, seguida da realização de um seminário introdutório da região e dos produtos que estão a ser promovidos. É também neste momento que as entidades organizadoras e as entidades participantes têm a oportunidade de se apresentarem. Mais tarde, ao longo dos vários dias, decorrem as reuniões B2B entre os importadores e os produtores. É, geralmente, no último dia que se realizam visitas às instalações das empresas.

O encontro Agribusiness possibilita, então, a tomada de conhecimento das oportunidades em mercados externos através do contato com importadores desses mesmos mercados. O evento proporciona, ainda, a exposição e promoção da oferta da região, ao nível dos seus produtos, perante potenciais compradores internacionais, fomentando a vivência de um ambiente de negócio inovador e dinâmico, o que constitui uma mais-valia para a confiança nos mercados externos.



# Capítulo 4

## Discussão

O capítulo que aqui se apresenta pretende mostrar as respostas dadas pelos empresários no seguimento das entrevistas, bem como a análise ao caso Agribusiness, a partir de documentos disponibilizados no *website* do AgroCluster. Este capítulo também visa categorizar as ideias e conceitos mais relevantes tanto das entrevistas, como do caso Agribusiness para, no fim, propor uma triangulação de dados.

### 1. Análises das Entrevistas

As entrevistas realizadas a três empresários têm como objetivo complementar a obtenção de informação, por um lado, e tentar compreender a causa de determinados fenómenos, por outro. Procurar-se-á assim, percorrer as respostas às nove questões e elencar os aspetos mais importantes, através da codificação de determinadas respostas com o auxílio do *software* de análise de dados qualitativos Nvivo. A partir da codificação das respostas, conseguiram-se estabelecer relações entre conceitos. Os entrevistados estão identificados como “E1”, “E2”, “E3”, correspondendo ao Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3, respetivamente (vide Tabela 8, do capítulo “Método”).

As respostas encontram-se na íntegra no final deste trabalho, no Apêndice IV.

No que toca à primeira questão, **Q1- “Em quantas edições do Agribusiness esteve presente?”** tentou-se perceber a frequência com que os entrevistados participaram neste encontro de negócios. Constatou-se que nem todos os entrevistados participaram nas quatro edições (Tabela 9).

Fonte	Edições
E1	4 edições
E2	1 edição
E3	1 edição

**Tabela 9:** Respostas à questão 1

Na segunda questão, **Q2 - “Porque é que decidiu participar no encontro Agribusiness?”** tentaram-se perceber as razões que levam as empresas a participar neste encontro de negócios internacional. As respostas que se encontram na Tabela 10 são as respostas cuja codificação foi feita sob o código “Razões”.

Fonte	Conteúdo	Código
E1	“(…) dar a conhecer a marca e aumentar o negócio internacional.”	Razões
E2	“O custo de associado é razoável e nas várias atividades feitas há sempre bons contatos, com uma organização muito profissional. O facto de estarmos perto, o profissionalismo dos recursos humanos e a atenção ao detalhe/necessidade são fatores de sucesso e do nosso interesse.”	Razões
E3	“(…) um novo produto nessa época”	Razões

**Tabela 10:** Respostas à questão 2

No que toca à terceira questão **Q3 - “Explique quais são as maiores dificuldades em participar nas missões inversas.”**, procurou-se entender as dificuldades que as empresas enfrentam quando participam neste tipo de PPE. A maior parte dos entrevistados não mencionaram dificuldades em particular, como a barreira linguística ou a distância psíquica, por exemplo. As respostas mais detalhadas encontram-se na Tabela 11, com o respetivo código.

Fonte	Conteúdo	Código
E1	“(…) clientes têm pouco tempo para conhecer a marca ou visitar as fábricas.	Dificuldades
E1	“O problema está no processo seguinte, ou seja, a falta de feedback por parte desses potenciais interessados.”	Dificuldades
E1	“Às vezes o grande problema dessas reuniões é que precisa de haver mais pessoas interessadas em comprar, mais visitantes e deviam ser melhor selecionados. É algo que deve ser melhorado.”	Dificuldades

**Tabela 11:** Respostas à questão 3

Para responder à quarta questão **Q4 - “Considera que o tipo de negócios das empresas (produtos ou serviços) exerce influência no modo de entrada?”**, atribuíram-se os códigos que se apresentam na Tabela 12. Com esta questão teve-se como objetivo perceber se os entrevistados consideravam haver alguma diferença entre empresas que comercializam produtos de outras que disponibilizam serviços. Praticamente todos os entrevistados disseram que existem diferenças. Para além destas considerações, os entrevistados expuseram outras particularidades.

Fonte	Conteúdo	Código
E1	“Geralmente o nosso tipo de produto é mais um tipo de produto que se apropria mais ao mercado da saudade e raramente conseguimos entrar nos mercados locais.”	Modos de Entrada
E2	“Encaramos tanto o Agribusiness como a NERSANT como um fator adicional de recolha de informações nos mercados internacionais.”	Agribusiness
E2	“(…) O grupo de empresas que temos conhecido é muito interessante e variado nas suas origens”	Resultados
E3	“(…) tem sido bastante importante esse tipo de missões inversas ou visitas de potenciais clientes ou de clientes já existentes às nossas instalações. (...) participámos em eventos a nível internacional, que depois com esses contactos obtidos nesses eventos, permitiram depois realizar missões inversas, recebendo potenciais clientes nas nossas instalações.”	Características das Missões Inversas
E3	“(…) Mas o primeiro passo foi participar em feiras internacionais e em todas essas redes de contacto criadas	Outras Atividades

após essa participação. Estamos a falar há doze anos atrás, que foi quando começámos a fazer esse tipo de trabalho.”

**Tabela 12:** Respostas à questão 4

Com a quinta questão **Q5 - “Como é que o número de participações das empresas portuguesas no evento influencia no número de países entrados?”** quis-se perceber qual é a perceção dos entrevistados quanto à frequência de participações e se eles consideram que existe uma relação causal entre maior número de participações e maior “grau” de internacionalização. A Tabela 13 mostra as respostas, bem como os respetivos códigos.

Fonte	Conteúdo	Código
E1	“Geralmente geram-se contactos. Portanto, por cada feira que fazemos tentamos arranjar um ou dois clientes, mas nessas quatro edições que fizemos, arranjámos 2 ou 3 clientes.”.	Resultados e Características da Empresa
E2	“Suponho que a variedade de empresas, diferentes dimensões, qualidade e oferta de produtos e serviços na região em que estamos é atrativa.”	Características da Empresa
E3	“(…) Por isso, quando as coisas já estão bastante avançadas em termos de negócio, as missões inversas fazem muito sentido porque nós temos clientes que o primeiro contacto até começa com uma missão inversa, a vinda deles às nossas instalações. Mas aí já existe, já houve alguns contactos anteriores, alguém já o contactou, já falou da empresa e aí, muitas das vezes é esse alguém que traz essa empresa e claro é muito importante porque eles vêm conhecer um bocadinho da nossa empresa, não é? Conhecem as pessoas, conhecem como é que estamos organizados, conhecem os nossos modelos e as nossas instalações e de facto é muito importante a vinda deles às nossas instalações. Numa fase inicial muito importante mesmo. Nós temos até situações em que, por exemplo, temos grandes distribuidores externos que eles próprios organizam com os seus clientes, visitas a Portugal, às nossas instalações. Por isso é muito importante todo esse conhecimento de quem compra, o nosso cliente, que por sua vez vem visitar aqui todas as nossas instalações. ”	Características das Missões Inversas

**Tabela 13:** Respostas à questão 5

Já a sexta questão Q6 - **“Como é que o tamanho do encontro (medido em nº de participantes e nº de países representados) tem influência no nº de agentes/distribuidores ou parcerias conseguidos e, como consequência, na diversificação de mercado?”** tenta entender se o tamanho da missão inversa pode ter impacto na internacionalização das empresas, em qualquer modo de entrada. Os entrevistados mostraram diferentes abordagens, mas explicaram que, tanto o tamanho do encontro, como a época em que se realiza tem impacto na diversificação do mercado (Tabela 14).

Fonte	Conteúdo	Código
E1	“Quanto maior o evento, maior a possibilidade de obter número de contactos ou potenciais interessados.”	Tamanho do Encontro
E3	“Da nossa experiência, tivemos sempre essa abordagem, participar em grandes eventos. Por isso consideramos que tem importância o evento.” “(…) Essas grandes feiras internacionais, Madrid, Berlim. São Paulo, no nosso caso, do nosso sector também já começam a ser importantes. Também há uma no Dubai. Começa a haver quatro ou cinco grandes eventos a nível mundial e é aí que as pessoas se concentram mais, para promover os seus produtos (…)”	Tamanho do Encontro
E3	“(…) Outro fator que também é importante, hoje em dia, é a época em que se realiza o evento. No nosso caso específico, na nossa área de negócio.”	Época do Encontro

**Tabela 14:** Respostas à questão 6

À questão Q7 - **“Como é que a realização do evento em território português, em comparação com missões comerciais ao estrangeiro, tem impacto no desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização?”** quis-se perceber se a realização do evento em território português teria algum impacto na internacionalização das empresas. Isto porque pode dar-se o caso das empresas portuguesas se sentirem “mais confortáveis” em receber os empresários estrangeiros, influenciando a expansão noutros mercados. Os entrevistados responderam da seguinte forma (Tabela 15):

Fonte	Conteúdo	Código
E1	<p>“Sendo o evento realizado em Portugal, tem uma conotação turística muito importante para o país.”</p> <p>“O melhor é ser cá, porque quando visitamos as fábricas, conhecemos o espaço e só depois percebemos o quanto eles estão interessados nos nossos produtos” “(...) Sim, porque podemos mostrar as nossas instalações, estamos mais próximos do cliente. Quem vem já sabe o que quer.”</p>	Território Português
E2	<p>“A possibilidade de junto com os eventos ou em missões inversas conhecer os produtores portugueses e o trabalho que fazem é muito importante para quem procura uma parceria de sucesso a longo prazo.”</p>	Território Português; Parcerias
E3	<p>“A nossa empresa, em termos de participação em eventos só participa em grandes eventos internacionais. (...) Preferimos então as missões inversas, nesse caso, sempre.”</p>	Território Português; Escala Internacional

**Tabela 15:** Respostas à questão 7

A oitava questão Q8 - “Qual dos seguintes eventos considera que contribui mais para a performance internacional (medido em volume de vendas): feiras internacionais, missões comerciais ao estrangeiro ou missões comerciais do estrangeiro (missões inversas)?” tentou compreender qual dos programas/atividades mencionados era mais eficaz na internacionalização das empresas. Houve algumas divergências nas respostas, mas todos reconheceram a importância das missões inversas. As respostas encontram-se na Tabela 16.

Fonte	Conteúdo	Código
E1	<p>“As feiras internacionais têm sido mais contributivas. (...) Clientes do mundo inteiro vêm a esta feira, estão connosco e nós encontramos outros clientes nossos, cumprimentamos e estamos com eles. É uma feira “privada”, onde os clientes têm de pagar bilhete para acederem, logo a qualidade do visitante (...) é diferente. Torna-se muito mais económico recebê-los todos na feira do que estarmos a viajar para todos os países. A SISAB é maior, tem mais participantes, tem mais concorrência. Estão presentes todos os produtos alimentares desde a pesca, vinhos, charcutaria, está tudo concentrado, enquanto no Agribusiness estamos a falar do distrito de Santarém. O distrito é capaz de ter duas ou três marcas importantes.”;</p>	Tamanho do Encontro; Agribusiness; Qualidade dos Clientes; Dificuldades

“No Agribusiness a qualidade dos clientes ou dos visitantes que são convidados é muito importante e faz toda a diferença, para termos potenciais negócios. (...) Mas o Agribusiness é importante nas reuniões B2B. Às vezes o grande problema dessas reuniões é que precisa de haver mais pessoas interessadas em comprar, mais visitantes e deviam ser melhor selecionados. É algo que deve ser melhorado.”

E2	“No nosso caso duas feiras internacionais e dois eventos de provas de clientes nossos são de participação obrigatória anualmente. Depois temos visitas programadas a clientes (não necessariamente anualmente) e periodicamente recebemos visitas de clientes (em regra anualmente, mas alguns mais do que uma vez). Participamos em missões internacionais, também do AICEP e da Viniportugal quando tal é vantajoso para os nossos objetivos. Normalmente para visitar o(s) mercado(s).”	Feiras Comerciais; Missões Comerciais; Missões Inversas
E3	“Todas elas têm impacto. As feiras, numa fase inicial tiveram muita importância (...) receber essas empresas cá tem mais impacto do que as feiras.”	Feiras Comerciais; Missões Inversas

**Tabela 16:** Respostas à questão 8

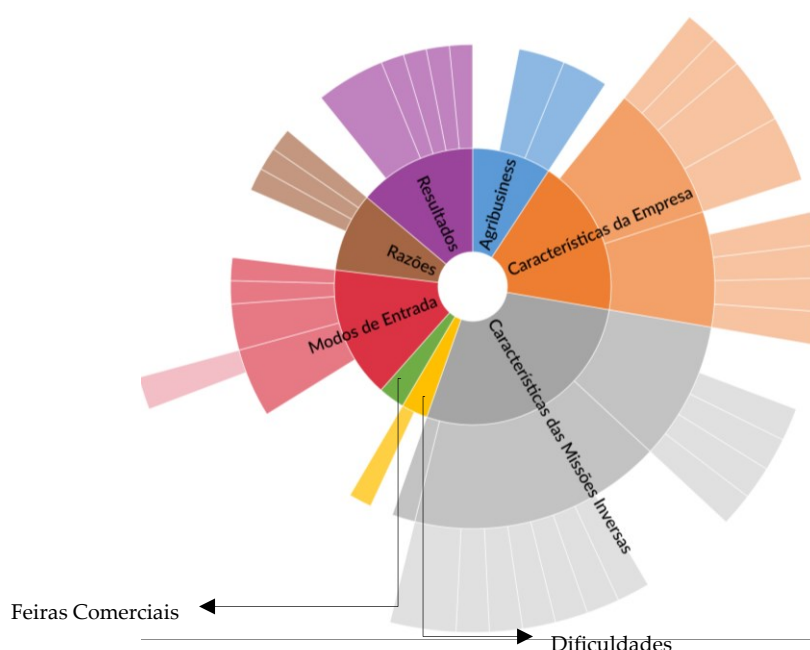
Por fim, a última questão, **Q9 - “Qual o modo de entrada mais frequente que as empresas utilizam após participar neste tipo de encontros internacionais?”** veio compreender o modo de entrada pelo qual os empresários portugueses optam após participarem neste encontro. Os entrevistados responderam da seguinte forma (Tabela 17):

Fonte	Conteúdo	Código
E1	<p>“O contacto é feito via telefone ou e-mail.”</p> <p>“(...) Se for para a Europa, naquele corredor que faz Paris, Bruxelas, Amesterdão até Hamburgo, enviamos os produtos via terrestre. Tentamos saber se eles trabalham com Portugal, qual é a transportadora, tentamos ver todo esse processo e se eles não têm, nós tentamos arranjar.”</p> <p>“Podemos enviar por transitário, mas a partir daí a responsabilidade é do cliente. Entregamos o produto à transportadora e o resto é com o cliente, com o distribuidor, porque às vezes é difícil fazer a distribuição para determinados clientes ou produtos.”</p>	Modos de Entrada

E2	“Não há regras, tem a ver com o sector, tipo de produto, preço, qualidade, empatia de quem vende e de quem compra, etc. No nosso caso, porém, sector das bebidas alcoólicas só procuramos importadores, nalguns casos agentes/representantes, depende do mercado de destino e das exigências legais.”	Modos de Entrada
E3	“Exportação, sempre. (...) também através de um agente.”	Modos de Entrada

**Tabela 17:** Respostas à questão 9

Relativamente às respostas codificadas, consegue-se perceber, como mostra a Figura 4, resultante do *software* Nvivo, que os códigos referenciados com maior frequência, comparado com o número de itens codificados, foram: “Características das Missões Inversas”; “Características da Empresa”; e “Modos de Entrada”. Os “Resultados”, “Razões” e “Agribusiness” aparecem em segundo lugar. Já as “Feiras Comerciais” (representado a verde) e “Dificuldades” (representado a amarelo) foram os códigos menos referenciados nas entrevistas. Isto significa, à luz do caso e da literatura estudada, que as características das missões inversas e as características da empresa são vistos como elementos potenciadores da entrada nos mercados estrangeiros.

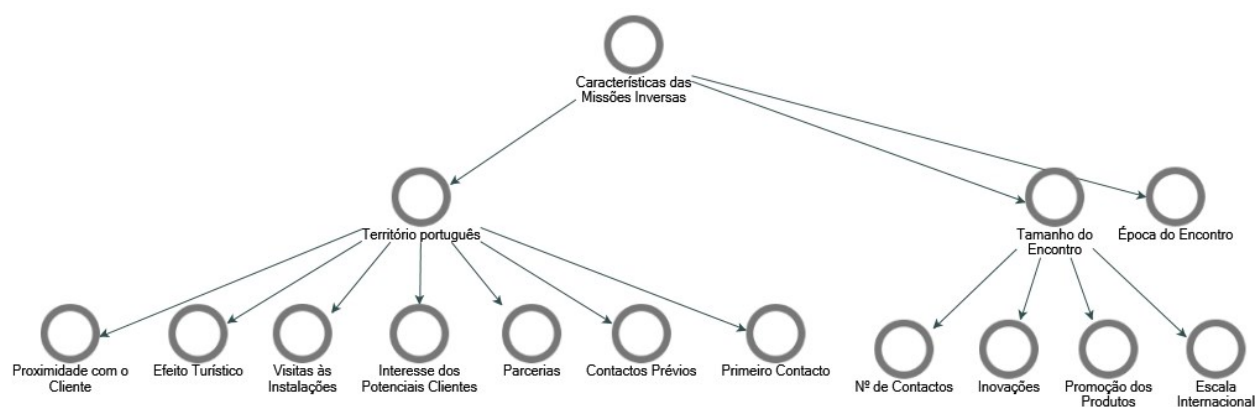


**Figura 4:** Hierarquia de códigos



Cada um destes códigos possui uma teia de relações com outros subcódigos que foram listados à medida que a análise às entrevistas ia sendo feita. Assim, doravante, elencamos as ligações dos códigos.

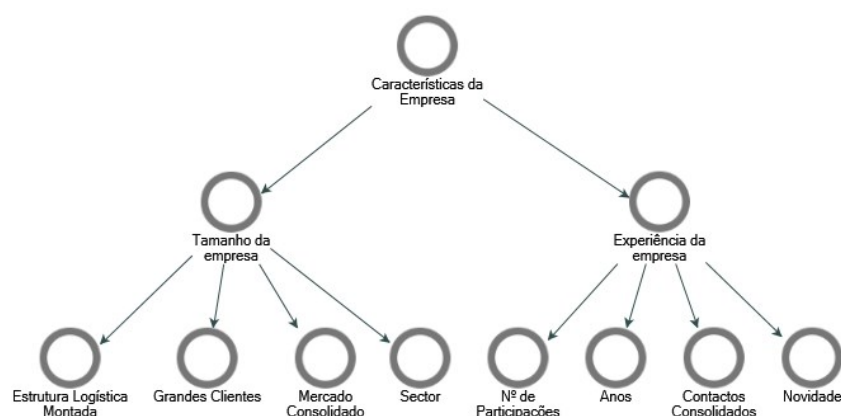
Nas missões inversas consideraram-se o (i) território português, o (ii) tamanho e a (iii) época do encontro como características relevantes (Figura 5). O facto das missões do Agribusiness serem feitas em território nacional permite uma maior proximidade com o cliente, visitas às instalações, bem como parcerias, demonstrando que a vinda de potenciais compradores estrangeiros a Portugal é movida pelo seu respetivo interesse e por efeitos turísticos. Por vezes é assim que se dá o primeiro contacto, sendo que algumas das vezes, os compradores vêm cá por intermédio de outros contactos prévios, seja através de outros clientes ou de atores da cadeia de distribuição ou produção. Relativamente ao tamanho do encontro, este pode- medir-se pelo número de contactos realizados, pelo nível de promoção dos produtos e novas tendências, bem como pela sua representatividade a nível internacional. Já a época do encontro, como já foi visto, também é um fator importante para produtores de certos setores.



**Figura 5:** Mapeamento do código "Características das Missões Inversas"

Como mostra a Figura 6, a empresa pode ser entendida ora pelo seu tamanho, ora pela sua experiência. O tamanho da empresa está positivamente relacionado com o tamanho dos seus clientes, com a consolidação da cadeia de abastecimento, com o mercado e com o sector de atividade. Freixanet (2012) explica que as

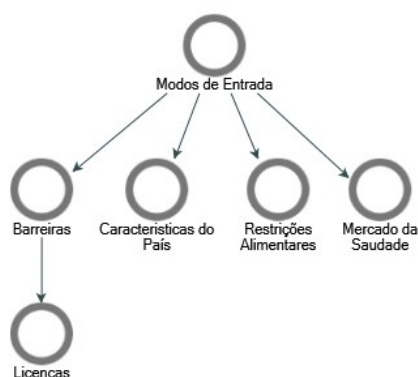
empresas que participam neste tipo de eventos, sejam elas produtoras ou compradoras, têm um papel fundamental na avaliação dos Programas de Promoção de Exportação, isto porque são muito diferentes, tanto na sua estrutura, como na forma de fazer negócio. Adicionalmente, a nacionalidade pode ser um aspeto que pesa no sucesso da internacionalização. Já o número de participações, os anos em que participa em missões deste género, os contactos realizados e o elemento inovador são aspetos que os entrevistados mencionaram para caracterizar o nível da experiência da empresa. Também Spence (2003) argumenta que a experiência adquirida na participação destes eventos leva a que as empresas aumentem o seu compromisso internacional e estructurem melhor os seus empreendimentos internacionais.



**Figura 6:** Mapeamento do código "Características da Empresa"

Os modos de entrada (Figura 7) podem ser entendidos pelas barreiras à entrada, como licenças e restrições alimentares e pelas características do país para onde se internacionaliza, que está, muitas vezes, direccionado para o mercado da saúde. Estes aspetos são exemplo da presença de fatores de distância psíquica, explicado por Johanson & Vahlne (1977). Tal facto verifica-se nas características do país e na frequência com que as empresas exportam para o mercado da saúde, ou para países cujo consumo é semelhante ao dos países produtores.

Isto implica que as diferenças entre países são um elemento crucial de internacionalização.



**Figura 7:** Mapeamento do código "Modos de Entrada"

A participação nas missões inversas, e mais especificamente no Agribusiness, (Figura 8) resultam: num maior número de contactos feitos; em mais recolha de informação; em relações que se geram após participar no evento; e num aumento do negócio. Aqui também se salienta a qualidade dos clientes que visitam a região e o evento. É de salientar que estes aspetos também já haviam sido elencados anteriormente no Capítulo da Revisão de Literatura por Spence & Crick (2004), Spence (2003) e Wilkinson & Brouthers (2000) na Tabela 7, conceitos relativos a Missões Inversas.



**Figura 8:** Mapeamento do código "Resultados"

No que toca às razões para participar (Figura 9) destacam-se o aumento de negócio, a promoção de um novo produto e a expansão da marca. Estes aspetos relacionam-se bastante com os resultados, visto que a expansão de negócio e da

marca ou apresentação de um novo produto pressupõem a aquisição de mais contactos, de mais relações de *follow-up* e de mais informação, como resultado final.



**Figura 9:** Mapeamento do código "Razões"

Para além destes códigos resultantes das respostas houve outros aspetos que os entrevistados salientaram, relativamente às dificuldades que têm após participarem na missão inversa, ao envio e à conservação dos produtos e a outras questões relacionadas com licenças ou restrições alimentares (Figura 10). Também Freixanet (2012) mostra as dificuldades em avaliar a importância dos PPE, visto que existe um espaço temporal entre a realização destas atividades e os seus resultados diretos. O tipo de entidades que participam e os seus países de origem também podem acrescentar mais entraves.

Ora, dificuldade em obter respostas por parte dos novos clientes pode dar-se por estas razões que acabam, de alguma forma, por constituir barreiras à entrada, como ilustra, também, a Figura 7, vista anteriormente.



**Figura 10:** Mapeamento do código "Dificuldades"

Os entrevistados também mencionaram a importância do encontro internacional Agribusiness, quer pela qualidade da organização, quer pela qualidade dos participantes (Figura 11). Este aspeto ainda não foi abordado com maior profundidade nos estudos académicos existentes, como algo que pode ser operacionalizado.



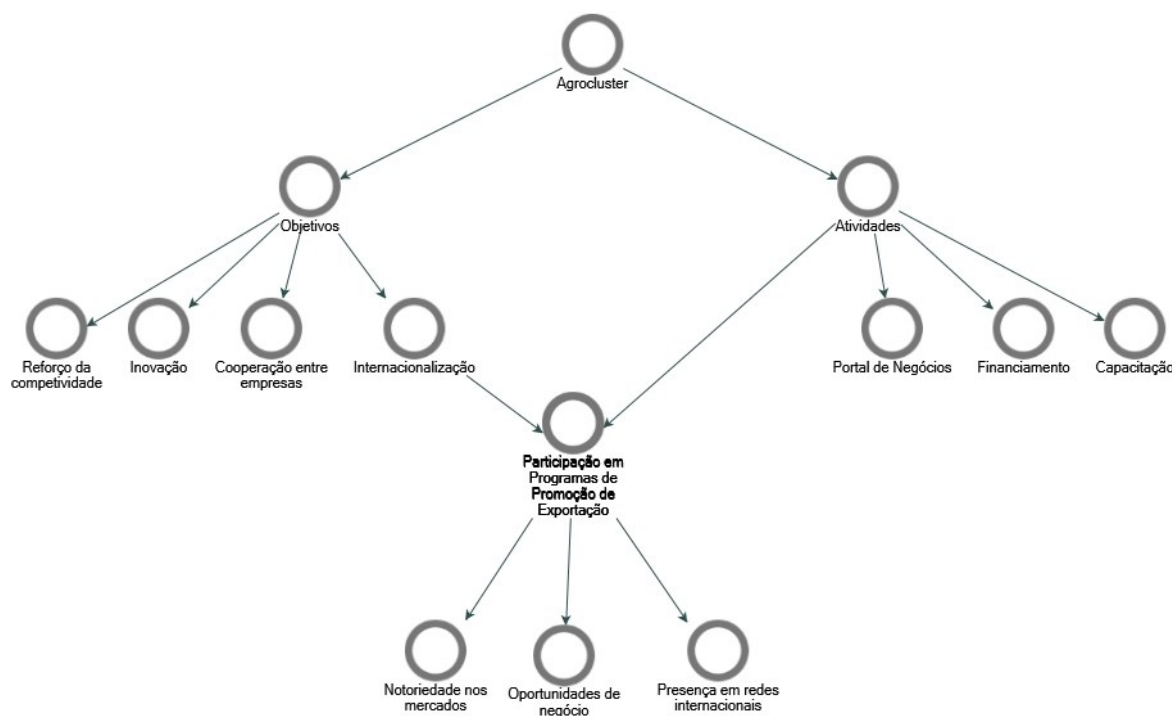
**Figura 11:** Mapeamento do código "Agribusiness"

## 2. Análise documental

Também se procedeu à codificação do AgroCluster e do encontro internacional Agribusiness, a partir da análise dos seus documentos e dados disponíveis *on-line*.

Em primeiro lugar codificou-se AgroCluster e, de acordo com a Figura 12, conseguiu-se compreender que este *cluster* tem em comum a promoção de uma atividade e um objetivo: a participação em PPE, como missões comerciais, missões inversas e feiras internacionais. Na verdade, a participação neste tipo de programas potencia o ganho de notoriedade dos mercados, gera mais oportunidades de negócio e promove a presença em redes de *clusters* internacionais, como mecanismo de *networking* e de conhecimento. No fundo, um dos aspetos mais importantes do AgroCluster, e o que o move em maior medida, é a internacionalização das suas empresas. Esta está positivamente relacionada

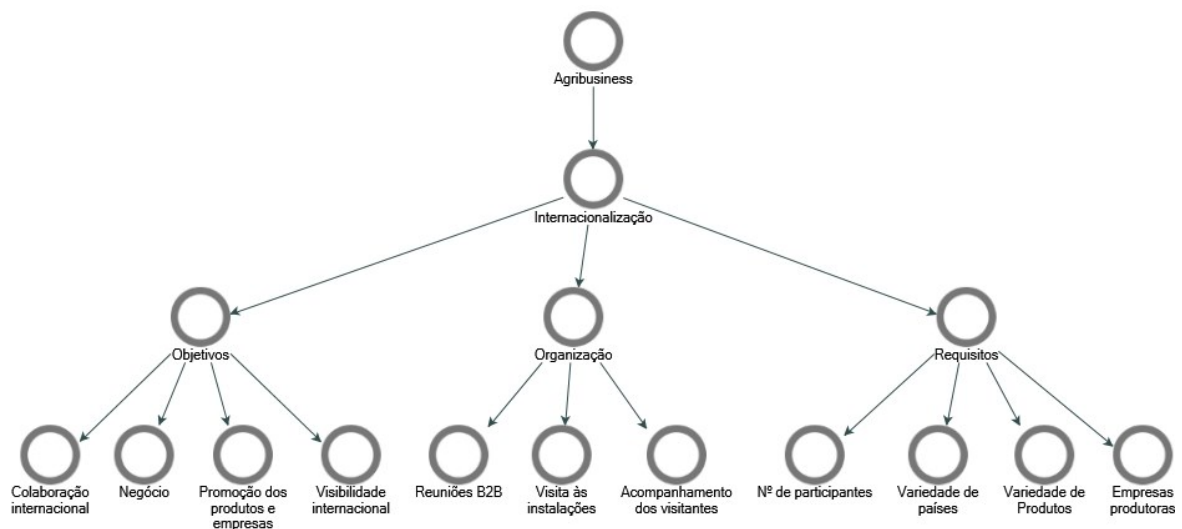
com um crescente reforço da competitividade das empresas, com a criação de novos produtos e com a existência de sinergias entre as várias entidades envolvidas. Da mesma forma, as atividades do AgroCluster estão fortemente direcionadas para a capacitação e formação das empresas, no sentido de as tornar mais aptas para lidar com os desafios da internacionalização.



**Figura 12:** Mapeamento do código "AgroCluster"

Por outro lado, percebeu-se que o Agribusiness (Figura 13) ganha relevância pela componente da internacionalização dos produtores e pelos empresários que participam. A internacionalização relaciona-se com os (i) objetivos que o Agribusiness tem para os seus participantes, com a (ii) organização do evento e com os (iii) requisitos que o tornam num evento de carácter promotor da internacionalização. Começando pelo propósito do Agribusiness, este destina-se a promover os produtos e empresas, a impulsionar uma maior colaboração internacional entre as várias entidades participantes, a ser um meio para aumento dos negócios e, por último, a representar-se como um evento com visibilidade internacional. Relativamente à organização, esta assenta em reuniões

B2B, em visitas às instalações e ganha relevância pelo seu carácter assistencial às várias comitivas que se deslocam ao Ribatejo. Por último, a visibilidade e o sucesso que o evento tem relaciona-se com a variedade de países convidados a participar e a visitar o Ribatejo, com o número de participantes, com a variedade de produtos representados, bem como com as empresas produtoras. No fundo, todos estes aspetos acabam por ser os requisitos ou a matéria-prima do evento, ditando a concretização dos objetivos.



**Figura 13:** Mapeamento do código "Agribusiness"

### 3. Reflexão Crítica

Revisitando a questão de investigação principal **“Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?”** tentou-se entender quais são os fatores por detrás de uma entrada num novo mercado e qual o impacto da participação em missões comerciais inversas nos modos de entrada.

Após a análise dos dados, procedeu-se à triangulação dos códigos abordados à luz das entrevistas e da análise documental. Devido à possibilidade de existir uma certa variabilidade nas duas fontes, tentou-se cruzar a informação de forma a validar os dados, e, por conseguinte, obter um retrato mais holístico e completo

do caso. Assim, tendo presentes os argumentos teóricos e académicos e após compreensão dos dados recolhidos, procurar-se-ão destacar os aspetos comuns às duas fontes de informação.

Conseguiu-se perceber através das entrevistas que os aspetos resultantes da participação podem ser bastante variados e dependem de inúmeros fatores distintos entre cada situação, seja empresa, seja cliente, seja missão empresarial. Na verdade, Martincus & Carballo (2010) apontam diferentes fatores centrais em bastantes investigações que influenciam a escolha do modo de entrada, como características do mercado que visita (os compradores), do mercado dos produtores e das empresas e, por fim, aspetos culturais. Estes fatores foram avaliados nas entrevistas a par com outras dimensões como **objetivos e motivações, características das missões, das empresas produtoras e dos clientes, resultados e dificuldades**.

O sucesso para uma entrada efetiva e bem-sucedida reúne um conjunto de elementos fundamentais intrínsecos e extrínsecos às empresas. Tais elementos assentam, em primeira instância, na definição de **objetivos** claros e concretos. Segundo o estudo feito às entrevistas e aos documentos, entendeu-se que os objetivos abordados nas duas fontes prendem-se com a vontade em entrar em novos mercados, com a aquisição de mais oportunidades de negócio e consequente expansão do negócio a nível internacional. A pertença a redes internacionais, a promoção de um novo produto e expansão da marca, levando a uma maior visibilidade nos mercados internacionais são outros aspetos, anteriormente confirmados por autores como Gençtürk & Kotabe (2001) e Spence (2003), que movem as empresas a participar em missões inversas. Estes autores apresentaram os principais motivos para as empresas participarem neste tipo de programas e elencaram que a aquisição de mais oportunidades de negócio, a construção de relações, o desejo do reconhecimento internacional, a diversificação de mercado, o acesso a novos métodos e processos e a entrada em



novos mercados pode ser uma realidade se as empresas fizerem bom uso destes programas.

Neste contexto, é também valioso entender, segundo a análise, os aspetos que caracterizam as **missões inversas**. Estes prendem-se com a (i) realização do evento no território dos produtores que desejam divulgar a sua marca ou os seus produtos, com o (ii) tamanho do encontro e com a (iii) organização do mesmo. O facto de ser em território nacional, neste caso, possibilita mais visitas às instalações das empresas produtoras, o que pressupõe mais proximidade com os clientes e também mais parcerias, tal como Spence (2003) defende. O tamanho do evento está fortemente relacionado com os seus requisitos, isto é, representatividade de países visitantes, variedade de produtos e empresas e também com o número de participantes. Por último, a organização revela-se nas reuniões B2B, no acompanhamento que os visitantes adquirem, assim como na qualidade dos empresários compradores e empresários produtores, algo que fica a cargo da entidade organizadora - AgroCluster.

Já, as **características das empresas** expressam-se através das seguintes dimensões: o tamanho da empresa; a experiência adquirida por esta nas participações em missões inversas e em outros PPE; o nível de diversificação dos mercados em que operam; e a detenção de capacidade estrutural. Neste caso, as três empresas entrevistadas já participam neste tipo de atividades há algum tempo e já se depararam, em fases anteriores, com processos de internacionalização, o que permite que os seus aspetos sejam encarados por outra perspetiva. Tal como Martincus & Carballo (2010) e Johanson & Vahlne (1977) defendem, este tipo de empresas têm mais experiência – conhecimento experimental - sabem atuar e já estão mais preparadas. Ou seja, conhecem de alguma forma os mercados que as visitam, seja por experiência adquirida ou informação prévia e, por isso, canalizam os seus esforços e interesses para entrar

nesse mercado. Da mesma forma, possuem uma estrutura operacional que lhes permite escoar os seus produtos de forma mais rápida, simples e eficaz.

Também é importante analisar as **características dos clientes**, quer pelo setor que representam, quer pelo mercado onde atuam. Ou seja, a vontade para internacionalizar não é suficiente, requer que os clientes estejam capacitados e com uma estrutura apta para receber os produtos vendidos – em linha com o que afirmam Martincus & Carballo (2010), os quais destacam a importância dos fatores do mercado para onde se vende, ao nível da sua atratividade, do seu potencial, da aceitação e adaptabilidade do produto ao mercado.

Relativamente aos **resultados das missões inversas**, conforme referido anteriormente, podem refletir medidas económicas, não económicas, subjetivas, de estratégia de internacionalização ou contratuais (vide Capítulo 1, subcapítulo “Problema e Conceitos”). A este respeito, o que se pretende aferir é, precisamente, o impacto das missões inversas nos modos de entrada, bem como se a internacionalização pode ser vista como um resultado das missões inversas. Ora, cruzando a análise realizada com os fundamentos teóricos anteriormente abordados, percebeu-se que os resultados obtidos pelas empresas traduzem-se no seguinte: quantidade e qualidade de contactos realizados, adquiridos logo após a participação nas missões inversas – medidas não económicas; qualidade e quantidade de relações de *follow-up* e a recolha de mais informação (Spence & Crick, 2004) - medidas subbjetivas; aquisição de mais clientes cujos países permitem a comercialização de determinados produtos (Spence, 2003) - medidas contratuais; aumento de negócio (Wilkinson & Brouthers, 2000) - medidas económicas; e, por fim, escolha do modo de entrada e efetiva entrada noutros países [consequência que se revela mais tardiamente, tal como Martincus & Carballo (2010) mostraram na sua investigação sobre estratégias de entrada no mercado] – medidas de adoção de estratégias de internacionalização.

Em último lugar, existem também as **dificuldades** associadas à manutenção de relações de *follow-up* mais duradouras com os empresários internacionais. Apesar deste tipo de programas se concentrar na mitigação de eventuais riscos noutros mercados (Spence, 2003) estes não deixam de acontecer. Por isso é crucial despertar as empresas para as relações que acontecem numa fase posterior à participação. Por outro lado, também se viu que muitos dos novos clientes surgem por recomendação de outros contactos em comum entre produtores e compradores, o que mais importância confere à construção de contactos e relações pós missão inversa.

Em síntese, verificou-se que a participação nas missões inversas, em especial do Agribusiness, requer a agregação de vários elementos: objetivos claros e concretos; capacidade operacional e conhecimento experimental das empresas produtoras; aceitação e adaptabilidade do produto ao novo mercado, sem que haja impedimentos ou restrições de ordem logística, legislativa ou regulamentar; e bom *match-making* entre produtor e comprador, que possibilitam, no fundo, a entrada efetiva em novos mercados (a qual, como se viu, pode ocorrer por meio de Exportação, direta ou indireta, Acordos Contratuais, Alianças Estratégicas ou Investimento Direto).

# Capítulo 5

## Conclusão

O último capítulo deste Trabalho Final de Mestrado tem como propósito responder à questão de investigação: propõe um modelo teórico final e dez proposições, resultantes da análise. Também apresenta as implicações teóricas, as sugestões para investigação futura, as implicações práticas e as limitações do presente estudo.

### 1. Modelo teórico e Proposições

Para responder à questão de investigação **“Qual o impacto das missões inversas nos modos de entrada?”** analisou-se, no contexto deste TFM, inúmeros autores cujas publicações se debruçam sobre os temas Modos de Entrada, Programas de Promoção de Exportação, Missões Comerciais ou Missões Inversas e *export performance* ou internacionalização. Não foi encontrada literatura que relacionasse Missões Inversas com Modos de Entrada, pelo que se considerou este facto uma lacuna de investigação. Usando alguns conceitos e argumentos de determinados autores como Spence (2003), Freixanet (2012), Gençtürk & Kotabe (2001), Spence & Crick (2004), Francis & Collins-Dodd (2004), Martincus & Carballo (2010), Johanson & Vahlne (1977), Pan & Tse (2000), Cateora et al. (2011),

Kotabe & Helsen (2010), construiu-se o guião da entrevista, bem como o modelo teórico final e as respetivas proposições.

O modelo teórico final, representado na Figura 14, foi realizado numa fase posterior à análise. Este modelo teórico, não muito diferente do modelo teórico inicial (Figura 1), mostra os aspetos e as relações que existem no contexto da participação numa missão inversa. Destacam-se as seguintes dimensões: “Objetivos e Motivações”; “Características da Empresa”; “Características das Missões Inversas”; “Características dos Clientes/Mercado”; “Resultados da Participação nas Missões Inversas”; “Modo de Entrada”; “Dificuldades/barreiras”.

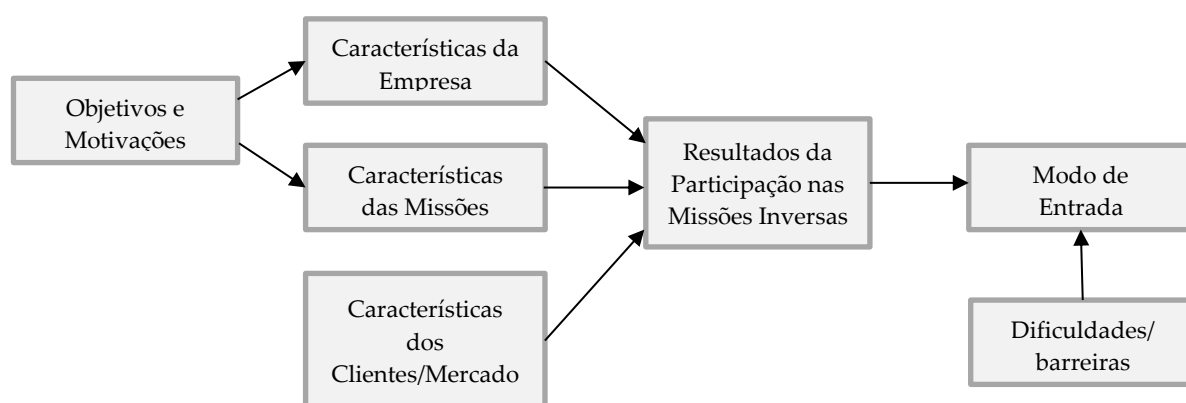


Figura 14: Modelo teórico final

O modelo teórico também se organiza desta forma tendo em conta as fases e processos que constituem a participação, como se de uma jornada se tratasse. Em primeiro lugar dá-se o desenho de **motivações e razões** para participar, em segundo lugar faz-se a avaliação das **empresas participantes** e respetivos potenciais **clientes** e afere-se a **organização do evento**. Em terceiro lugar percebem-se os **resultados** económicos, não económicos, subjetivos, contratuais e de estratégia de internacionalização (vide Capítulo 4, “Reflexão Crítica”), que conduzem a um **modo de entrada** noutro mercado. Também se verificam **dificuldades** ou constrangimentos sentidos e inerentes a esta nova jornada, num novo país.

De forma a complementar o modelo teórico final, elaboraram-se as proposições (P) que se seguem, onde se incluem relações identificados ao longo do caso, bem como as medidas que explicam os vários resultados.

**P1: Quanto mais conhecimento de mercado, mais oportunidades de negócio.**

Como vimos através das entrevistas e de acordo com a literatura estudada, com especial destaque para Spence (2003), os PPE foram desenhados para oferecer às empresas um conjunto de ferramentas e informações sobre internacionalização. Desta forma, quanto mais os produtores souberem como um determinado mercado se comporta, ao nível dos regulamentos, legislação e capacidade operacional, aceitação e adaptabilidade do produto, maior serão as medidas não económicas como as oportunidades de negócio.

**P2: Quanto mais promoção de produtos agroalimentares, mais exportação.**

Cateora et al. (2011) elenca que exportação dá-se pela venda de um produto para um cliente de outra nacionalidade e pela sua consequente introdução nesse mercado. No caso analisado destaca-se, maioritariamente, a exportação, direta ou indireta, através de agentes e distribuidores, resultados que explicam a adoção de estratégias de internacionalização e de medidas contratuais. No caso da empresa de frutas e legumes a exportação acontece para países cuja distância psíquica é menor, enquanto no caso da empresa de charcutaria, dá-se para o mercado da saudade. No caso da empresa de vinhos a exportação dá-se mais para países onde já existe uma forte tradição de negócio.

**P3: Quanto mais participações em missões inversas, mais parcerias internacionais.**

Spence (2003) no seu artigo mostra que o conhecimento experimental ganho em vários mercados estrangeiros tende a melhorar os processos internos da empresa. Isto permite que os gestores adquiram expectativas mais realistas sobre os mercados internacionais. Com o caso Agribusiness, percebeu-se que o número de participações gera mais contactos e clientes, que traduzem medidas não

económicas e contratuais, respetivamente. Isto porque, sendo o Agribusiness realizado em Portugal, na região do Ribatejo permite que uma relação de negócio internacional saia mais fortalecida: os potenciais clientes visitam as instalações dos produtores, entram em contacto com o processo produtivo e experimentam ou saboreiam o produto quando aplicável.

**P4: Quanto mais qualidade da organização do evento, mais exportação.**

O *match-making* entre produtor e comprador é um dos aspetos fundamentais da organização de uma missão inversa. Quando o objetivo é promover a internacionalização das empresas, é crucial que as reuniões B2B sejam, de alguma forma, *tailored made* para ambos os atores. Assim cruzam-se interesses, exploram-se necessidades e constroem-se futuras relações de negócio, que conduzirão a mais exportações.

**P5: Quanto mais feiras internacionais, mais visibilidade internacional.**

Tal como Geldres-Weiss & Monreal-Pérez (2018), as feiras internacionais são um tipo de PPE que levam ao crescimento e expansão internacional das empresas. Constituem-se como uma plataforma de marketing e de aquisição de informação através da qual se promovem produtos, marcas, serviços, novidades e tendências. É nas feiras internacionais que muitas empresas conduzem e fecham negócios com potenciais clientes, assemelhando-se a um negócio chave-na-mão. Nas missões empresariais, as relações comerciais não são acordadas com a mesma celeridade com que são feitas nas feiras internacionais. Além do mais, nas feiras internacionais estão expostos muitos mais produtores e estão presentes muitos mais clientes e visitantes, conferindo escala, dimensão e representatividade. Pelo contrário, as missões empresariais tornam-se em eventos mais fechados e mais privados, tal como Spence (2003) defende. Como um dos entrevistados teve a oportunidade de contar, nas feiras internacionais, como a SISAB, encontram-se empresas concorrentes de diversas dimensões e peso no mercado, fazendo com que estas sejam espaço para, também produtores

e fornecedores, conhecerem as novidades de outras empresas, suas concorrentes ou não. Esta proposição leva para a seguinte.

**P6: Quanto mais representatividade nacional, mais representatividade internacional.**

O Agribusiness é um encontro internacional de negócios que se realiza na região do Ribatejo. Nele participam empresas associadas, empresas da região e empresas de outras localidades. Apesar de se realizar no Ribatejo e de um dos objetivos passar pela promoção das ofertas da região, o país também se pode fazer representar neste encontro. Comparativamente com outros PPE, como a feira SISAB, não tem a mesma escala e a mesma representatividade tanto a nível nacional, como a nível internacional. Para Cassey (2007), o tamanho dos mercados visitados é um ponto fundamental para analisar o destino das visitas. Este autor considera que o tamanho do país e o número de missões que recebe estão positivamente relacionados. Desta forma, considero que quanto mais representatividade o evento tiver, a nível nacional, mais representatividade terá, a nível internacional, o que consolida a sua atratividade, como veremos na proposição 7.

**P7: Quanto mais turístico, mais atrativo.**

Conseguiu-se perceber, pelas entrevistas, que a época do ano em que se realiza este tipo de eventos é importante para a promoção dos produtos - é de extrema relevância quando falamos do setor agroalimentar e ainda mais importante quando se trata de produtos frescos, como os produtos hortícolas e frutícolas. Assim, um dos aspetos que se deve ter em conta na organização deste tipo de encontros internacionais é a sazonalidade, de acordo com a época própria de cada produto. A este fator acrescenta-se o efeito turístico que este tipo de eventos pode ter junto dos investidores estrangeiros, uma vez que alguns deles aproveitam para conhecer melhor a região ou até mesmo o país.



**P8: Quanto mais missões comerciais do estrangeiro (missões inversas), mais enfoque nas necessidades dos importadores.**

Os papéis e objetivos são diferentes para quem recebe e para quem é recebido. Caiado (2008) mostra a dualidade de destinos, quando os PPE são realizados internamente ou externamente ao país da entidade organizadora. Nas missões comerciais do estrangeiro ou inversas (internas), a entidade organizadora promove a vinda de empresários estrangeiros ao país anfitrião que têm como objetivo conhecer fornecedores e comprar produtos nacionais. Nas missões comerciais ao estrangeiro (externas), a entidade organizadora patrocina viagens de fornecedores nacionais a mercados previamente selecionados de forma a terem acesso a *market* ou *business intelligence*. Ora, as missões comerciais do estrangeiro ou missões inversas têm como objetivo trazer potenciais compradores/investidores estrangeiros numa visita de negócios a um país anfitrião. Os objetivos são delineados, sobretudo, à medida dos compradores, a quem lhes é enviado um convite. Os compradores são recebidos pelos anfitriões do evento: entidade organizadora e produtores. O *match-making* é por isso desenhado conforme os interesses dos compradores internacionais, uma vez que eles estão a ter contacto com o mercado selecionado e é a eles a quem lhes são apresentadas as especificidades do mesmo. Assim pode-se afirmar que as missões inversas se focam mais nos compradores e na satisfação das suas necessidades, do que nos produtores. Da mesma forma, nas missões comerciais ao estrangeiro, os produtores irão adquirir mais informação sobre o mercado que estão a visitar e sobre a cultura negocial, pelo que os objetivos estão focados nos seus interesses e nas suas necessidades. Os compradores ou importadores recebem os produtores ou exportadores, relevando o papel que é dado ao visitante. Também assim pode-se considerar que as missões comerciais ao estrangeiro se focam mais nos produtores do que nos compradores.

**P9: Quanto mais missões inversas, mais investimento direto estrangeiro.**

Seguindo o mesmo raciocínio da proposição anterior, pode-se considerar que as missões inversas podem potenciar não só a exportação dos produtos dos fornecedores nacionais, como o investimento no país anfitrião por parte dos empresários estrangeiros. Cassey (2007) afirma que as missões inversas possibilitam a diminuição dos custos de entrada em determinados mercados, uma vez que se tem contacto e adquire-se informação sobre esse mesmo mercado. Contudo, as missões inversas são encaradas como Programas de Promoção de Exportação e não como Programas de Promoção de Investimento Direto Estrangeiro.

**P10: Quanto mais transporte em rotas pré-estabelecidas, menos diversificação.**

Como vimos numa das entrevistas, muitos dos países onde a empresa centra as suas exportações têm uma forte presença de comunidade portuguesa (mercado da saudade), países cujas rotas de transporte de mercadorias já estavam pré-estabelecidas. Apesar de exportar para outros países, estes não tinham tanto peso quanto os primeiros. Desta forma considera-se que o transporte para países cujas rotas já estão definidas, através de empresas *piggy-back*, podem condicionar a diversificação de mercado, afetando a exportação para outros países (Kotabe & Helsen, 2010).

Em suma, os Programas de Promoção de Exportação, como as Missões Inversas são um processo mais sistemático para a internacionalização. A partir das entrevistas compreendeu-se que as empresas já possuem algum conhecimento e experiência em internacionalização. Elas poderiam usar as missões inversas apenas para consolidação de relações, tal como Spence & Crick (2001) afirmam, contudo começaram a operar em novos mercados, estabeleceram novas relações e entraram sobretudo pela exportação depois de participarem neste tipo de programas. Desta forma, as Missões Inversas acrescentam valor porque é dado aos produtores a oportunidade de acompanhar compradores,

imprimindo uma garantia de proximidade e de sustentabilidade nas relações. Outro aspeto benéfico prende-se com a localização geográfica do evento, que acaba por ser uma mais-valia para o Agribusiness, quase fruto do *country-of-origin effect*. As características das empresas produtoras, as características do evento, as características dos empresários compradores são, assim, aspetos relevantes a ter em conta nas Missões Comerciais Inversas. Como se tratam de eventos mais privados, é necessário assegurar o bom *match-making* entre produtor e comprador, de forma a analisar qual a melhor forma de se introduzir noutra mercado.

## 2. Implicações Teóricas

Uma vez que os trabalhos de investigação existentes focam e avaliam, essencialmente, a *performance* exportadora ou o volume de vendas, tentou-se com este TFM oferecer uma outra perspetiva que relacione **Missões Inversas** e **Modos de Entrada**. Foram analisadas várias dimensões que se relacionam entre si – “Objetivos e Motivações”, “Características da Empresa”, “Características do Evento”, “Características dos Clientes”, “Resultados”, “Modos de Entrada” e “Dificuldades” – e que possibilitaram o redesenho do modelo teórico inicial e a formulação de proposições que mostram os vários resultados e as várias medidas. A eficácia dos PPE é, assim, muito importante para a internacionalização das empresas.

Ao nível prático, entendeu-se que é de extrema relevância analisar a capacidade que os representantes dos países compradores têm para receber e comercializar novos produtos no seu país de origem tanto a nível operacional, como a nível logístico. Foi, também, bastante importante perceber que as Missões Inversas podem promover o investimento direto estrangeiro em Portugal, uma

vez que as visitas dos compradores também podem servir para prospeção de mercado. O facto de se dar a conhecer as ofertas da região, permite que se consiga, também, num evento mais personalizado, diversificar o mercado. Por outro lado, a qualidade da organização do evento, a forma como os eventos são conduzidos e o alcance dos objetivos a que se propõem são outros contributos importantes, pelo que podem acrescentar valor em futuras investigações.

### 3. Sugestões para Investigação Futura

No futuro, seria interessante que outras investigações se apoiassem num estudo semelhante ao presente mas com associações empresariais de outro sector ou de diferentes atividades de negócio. Por exemplo: entre (i) empresas transformadoras que entregam produtos e empresas que oferecem serviços; e entre (ii) empresas que oferecem serviços presenciais/ tradicionais e serviços digitais. O objetivo é compreender outras opções de entrada a que as várias empresas (de produtos ou serviços e de serviços presenciais ou digitais) recorrem após participarem em missões inversas e perceber como tal entrada é conduzida. Isto porque as diferenças entre tipos de atividades podem ditar a organização de uma missão inversa, bem como outras formas de introdução noutros países, seja na entrada de produtos, conhecimento ou capital, como explicado anteriormente. Ora, os produtos são um *output* tangível, cuja produção e consumo é feita separadamente, tendo um alto grau de massificação. Já os serviços são um *output* intangível que decorre de uma atividade ou de um processo de grande variabilidade, associado à interação com os consumidores; a sua produção e consumo realizam-se simultaneamente e, por isso, não podem ser armazenados (Spring & Araujo, 2009). Certamente, o modo como determinada empresa entra noutro mercado vai depender destas características. No caso dos serviços,

existem determinados serviços que podem ser oferecidos de forma presencial ou digital. Isto é, o serviço presencial exige mais tempo e está dependente de aspetos físicos, como o contacto entre consumidor e produtor; os serviços digitais, não exigem contacto presencial, são mais flexíveis e podem exigir menos investimento e menos tempo de colocação no mercado, o que acelera a dinâmica de entrada noutro país. Nesta situação, a realização de missões comerciais pode implicar outros formatos.

De outro ponto de vista, fazer uma comparação entre duas ou mais associações empresariais do mesmo sector, de forma a entender a prossecução dos seus objetivos e dos seus associados também se pode tornar relevante. De igual forma, outra pista para investigação futura seria agregar uma estratégia de investigação quantitativa a uma qualitativa, visto que pode trazer mais validade e fiabilidade aos resultados obtidos, uma vez que ambas se iriam complementar. Isto permite que outras dimensões sejam abordadas, como tamanho da empresa, volume de vendas, número de agentes ou representantes internacionais, entre outras. Por fim, analisar dados com alguma distância temporal também pode ser benéfico para futuras investigações, conferindo um trabalho dinâmico e não estático.

## 4. Implicações Práticas e Limitações do Estudo

Ao longo deste TFM mostrou-se que as características do evento e sua organização permitem promover, de forma mais eficaz e efetiva, a internacionalização. Isto é fundamental para os diferentes grupos de interesse.

Para as empresas, produtores ou fornecedores e investidores ou compradores é essencial avaliar as suas capacidades operacionais e logísticas, perceber se os produtos irão ter uma resposta positiva nos novos mercados, e não só: devem ter presente os diferentes objetivos que movem as empresas a querer exportar ou

importar, agregando os interesses em comum. Para os consultores, profissionais da área da internacionalização e *market developers*, a análise deste trabalho acrescenta novas perspectivas. No fundo o papel do consultor passa por olhar para os interesses e objetivos de uma parte em conjunto com a materialização e operacionalização da sua função, de outra. Por isso nunca é demais acrescentar outras dimensões que vão mais além do cliente.

Contudo, e uma vez que nos encontramos num período excecional da história, como explicarei no parágrafo seguinte, seria importante repensar a forma como os novos negócios serão conduzidos. Uma das formas implica a realização de missões comerciais via *on-line* numa primeira fase e passar para um encontro presencial, numa segunda fase. É por isso que o presente TFM se torna uma ferramenta útil na avaliação das diferentes dimensões para os diferentes grupos de interesse.

Relativamente às limitações do estudo, a mais importante foi o contexto excecional com que nos confrontámos devido ao surto pandémico da Covid-19. Tal facto impossibilitou a realização de mais entrevistas a empresários nacionais que tenham participado no Agribusiness do AgroCluster. Foram várias as tentativas de comunicação, visto que cheguei ao contacto com nove empresários, mas apenas três deram o seu contributo. A falta de disponibilidade foi um dos principais motivos, resultado das práticas que as empresas reactivamente tiveram de adotar para fazer face ao novo contexto. O mesmo se passou com o AgroCluster, onde não foi possível realizar nenhuma entrevista, embora se tenham mostrado sempre disponíveis para contribuir noutras situações. Em consequência, não foi possível realizar entrevistas a compradores ou visitantes internacionais que tenham, também, participado no Agribusiness. Os seus contributos iriam permitir perceber o lado e as características dos clientes, pelo que enriqueceriam as dimensões elencadas anteriormente.



# Bibliografia

- Adom, D., Hussein, E. K., & Agyem, J. A. (2018). Theoretical and Conceptual Framework: Mandatory Ingredients. *International Journal of Scientific Research*, 7(1), 93–98. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/322204158%0ATHEORETICAL>
- Africano, A. P., Teixeira, A., & Caiado, A. (2010). *The Usefulness of State Trade Missions for the Internationalization of firms: an Economic Analysis*. Porto.
- Ayob, A. H., & Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*, 46, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.05.005>
- Brito, C. M. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Faculdade de Economia do Porto - Working paper nº 38.
- Caiado, A. (2008). *A utilidade das visitas oficiais: a percepção dos empresários que integram as comitivas oficiais*. FEP-Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Carson, D., & Coviello, N. (1996). Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(6), 51–58. <https://doi.org/10.1108/02634509610131162>
- Cassey, A. (2007). State trade missions. *School of Economic Sciences, Washington State University*, 2008(Spring), 1–29. <https://doi.org/10.1.1.189.2694-2>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011). *International Marketing*. (McGraw-Hill/Irwin, Ed.) (15th Edition). McGraw-Hill/Irwin.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions* (2nd Edition, Vol. 21). Thousand: Sage Publications Inc.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on



- firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4–5), 474–495.  
<https://doi.org/10.1108/02651330410547153>
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065–1086. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.12.003>
- Geldres-Weiss, V. V., & Monreal-Pérez, J. (2018). The Effect of Export Promotion Programs on Chilean Firms' Export Activity: A Longitudinal Study on Trade Shows and Trade Missions. *Journal of Promotion Management*, 24(5), 660–674.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1405519>
- Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51–72. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.51.19886>
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3>
- Hagedoorn, J., & Narula, R. (1996). Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 265–284.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490135>
- Haguet, T. (2010). *Metodologias Qualitativas na Sociologia* (12ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Kostecki, M., & Naray, O. (2007). Commercial Diplomacy and International Business. *Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*, vix–xix. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2012\)0000009004](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2012)0000009004)
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. (Courier- & Kendallville, Eds.) (5th Editio). John Wiley & Sons, Inc.
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures. An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 39(7–8), 755–784. <https://doi.org/10.1108/03090560510601752>
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber - Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. (UFMQ, Ed.). Porto Alegre: Artmed Editora S.A.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>
- Leonidou, L. C., Samiee, S., & Geldres, V. V. (2014). *Using national export promotion programs to assist smaller firms' international entrepreneurial initiatives. Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy: Improving SME Performance Globally*. <https://doi.org/10.4337/9781783471584.00023>
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. (EPU, Ed.), *Temas Básicos de Educação e Ensino* (3ª Série). São Paulo: EPU.
- Martincus, C. V., & Carballo, J. (2010). Entering new country and product markets: Does export promotion help? *Review of World Economics*, 146(3), 437–467. <https://doi.org/10.1007/s10290-010-0062-x>
- Mercier, A. (2007). Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', The Hague.*, (ISSN 1569-2981), 51.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd Editio). Thousand Oaks: SAGE PUBLICATIONS INC.
- Minayo, M. (2002). *Teoria, Método e Criatividade* (21ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda.
- Oudalov, N. (2013). *How trade missions work: an exploratory study*. University of Twente, 7500 AE Enschede, The Netherlands. Retrieved from [http://essay.utwente.nl/63014/1/Master\\_Thesis\\_BA\\_Nikolai\\_Oudalov.pdf](http://essay.utwente.nl/63014/1/Master_Thesis_BA_Nikolai_Oudalov.pdf)
- Palangkaraya, A., & Webster, E. (2019). Entering the Export Markets : Do Trade Missions Help? *Centre for Transformative Innovation*, 28.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.
- Rana, K. S. (2007). Economic Diplomacy : The Experience of Developing Countries. *The New Economic Diplomacy*, (January 2007), 23.
- Ruël, H. J. M., Lee, D., & Visser, R. (2012). Commercial Diplomacy and International Business: Inseparable Twins? *AIB Insights*, 13(1), iii. [https://doi.org/10.1108/s1877-6361\(2012\)0000009016](https://doi.org/10.1108/s1877-6361(2012)0000009016)
- Sarkar, M., & Cavusgil, S. T. (1996). Trends in international business thought and literature: A review of international market entry mode research: Integration and synthesis. *The International Executive*, 38(6), 825–847. <https://doi.org/10.1002/tie.5060380608>
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>
- Silva, S. C. e, Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional - Negócios à Escala Global* (1ª Edição). Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Spence, M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83–103. <https://doi.org/10.1023/A:1020200621988>

- Spence, M., & Crick, D. (2001). An investigation into UK firms' use of trade missions. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(7), 464–474.  
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000006218>
- Spence, M., & Crick, D. (2004). Acquiring relevant knowledge for foreign market entry: the role of overseas trade missions. *Strategic Change*, 13(5), 283–292.  
<https://doi.org/10.1002/jsc.692>
- Spring, M., & Araujo, L. (2009). Service, services and products: Rethinking operations strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(5), 444–467. <https://doi.org/10.1108/01443570910953586>
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2000). An evaluation of state sponsored promotion programs. *Journal of Business Research*, 47(3), 229–236.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00097-1)
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233–252.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.001>
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (2ª Edição). Porto Alegre: Artmed Editora S.A., Bookman Companhia Editora.
- Zuidema, L., & Ruël, H. (2012). The Effectiveness of Commercial Diplomacy: A Survey Among Embassies and Consulates. In I. D'Hooghe & E. Huijgh (Eds.), *Ingrid d'Hooghe & Ellen Huijgh* (No. 123, Vol. 6361, pp. 105–140). Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.  
[https://doi.org/10.1108/s1877-6361\(2012\)0000009008](https://doi.org/10.1108/s1877-6361(2012)0000009008)

## Fontes de *Internet*

- Nersant (2019). *Agrocluster- Associação Empresarial do Sector Agro-Industrial*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: <https://www.nersant.pt/projetos/cooperacao-empresarial/agrocluster/>
- Nersant (2019). *Historial*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: <https://www.nersant.pt/nersant/historial/>
- Agrocluster (2019). *Agrocluster*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: <https://agrocluster.pt/agrocluster/>
- Agrocluster (2019). *Agribusiness 2019*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: [https://agrocluster.pt/agribusiness\\_2019-2/](https://agrocluster.pt/agribusiness_2019-2/)
- Agrocluster (2017). *Agribusiness 2017 – Encontro Internacional de Negócios*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: <https://agrocluster.pt/agribusiness-2017-encontro-internacional-de-negocios/>
- Agrocluster (2016). *Agribusiness 2016*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: <https://agrocluster.pt/atividades-servicos/agribusiness/>
- Agrocluster (2016). *Agribusiness 2016 – International Business Meeting*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: <https://agrocluster.pt/atividades-servicos/agribusiness/>
- Agrocluster (2019). *Agribusiness 2014 – Revista de Imprensa*. Acedido em 3 de Janeiro de 2020, em: [http://www.agrocluster.com/conteudos/File/AgriBusiness2014/Revista%20de%20imprensa\\_AgriBusiness2014.pdf](http://www.agrocluster.com/conteudos/File/AgriBusiness2014/Revista%20de%20imprensa_AgriBusiness2014.pdf)
- AgroPortal (2017). *Portuguese AgroFoodCluster reconhecido publicamente*. Acedido em 18 de Janeiro de 2020, em: <https://www.agroportal.pt/portuguese-agrofood-cluster-reconhecido-publicamente/>

- AgroPortal (2019). *Encontro internacional de negócios do setor agro-alimentar – Agribusiness 2019 – 23 a 25 de setembro – Santarém*. Acedido em 18 de Janeiro de 2020, em: <https://www.agroportal.pt/encontro-internacional-de-negocios-do-setor-agro-alimentar-agribusiness-2019/>
- Rede Regional (2016). *Agribusiness 2016 gera negócios de mais de 3 milhões de euros*. Acedido em 21 de Janeiro de 2020, em: <https://www.rederegional.com/index.php/economia/15566-agribusiness-2016-gera-negocios-de-mais-de-3-milhoes-de-euros>
- Mais Ribatejo (2019). *Agribusiness 2019 – 20 compradores internacionais vão conhecer produtos do Ribatejo*. Acedido em 21 de Janeiro de 2020, em: <https://maisribatejo.pt/2019/09/07/agribusiness-2019-20-compradores-internacionais-vao-conhecer-produtos-do-ribatejo/>
- Agricultura e Mar Actual (2019). *Mais de 20 compradores internacionais vão conhecer produtos agroalimentares do Ribatejo*. Acedido em 21 de Janeiro de 2020, em: <https://agriculturaemar.com/mais-de-20-compradores-internacionais-vao-conhecer-produtos-agroalimentares-do-ribatejo/>

# Apêndices

## Apêndice I - Mensagem de Contacto

17 de Fevereiro de 2020

Assunto: Pedido de colaboração no âmbito do Trabalho Final de Mestrado

Exmo. Sr.,

O meu nome é **Ana Isabel Ribeiro Pião**, sou aluna da Católica Porto Business School da Universidade Católica Portuguesa. No âmbito do Trabalho Final de Mestrado pretendo perceber qual o **impacto que as Missões Inversas têm nos Modos de Entrada das empresas que participaram nos encontros Agribusiness, do AgroCluster.**

Estando certo de que a sua disponibilidade é limitada, ficaria extremamente grata por poder contar com a sua colaboração para **responder a nove questões sobre o tema.** Esta colaboração em muito enriqueceria o trabalho que estou a realizar. Todos os produtos que resultarem deste trabalho, serão posteriormente enviados à sua consideração.

Desde já agradeço a atenção dispensada,

A aluna  
Ana Pião

## Apêndice II – Guião da Entrevista

**Missão Inversa:** missão comercial do estrangeiro; encontro internacional entre um grupo de pessoas, produtores e importadores estrangeiros, de prospeção de novas oportunidades de negócios; visita de empresários estrangeiros ao país de origem dos produtores (empresários produtores recebem no seu país empresários estrangeiros compradores).

**Modo de Entrada:** processo no qual a empresa entra num novo mercado com os seus produtos, tecnologia, competências, capital, gestão, entre outros. Pode ser por via da Exportação, Acordo Contratual, Alianças Estratégicas ou Investimento Direto.

1. Em quantas edições do Agribusiness esteve presente?
2. Porque é que decidiu participar no encontro Agribusiness?
3. Explique quais são as maiores dificuldades em participar nas missões inversas?
4. Considera que o tipo de negócios das empresas (produtos ou serviços) exerce influência no modo de entrada?
5. Como é que o número de participações das empresas portuguesas no evento influencia no número de países entrados?
6. Como é que o tamanho do encontro (medido em nº de participantes e nº de países representados) tem influência no nº de agentes/ distribuidores ou parcerias conseguidos e, como consequência, na diversificação de mercado?
7. Como é que a realização do evento em território português, em comparação com missões comerciais ao estrangeiro, tem impacto no desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização?



8. Qual dos seguintes eventos considera que contribui mais para a performance internacional (medido em volume de vendas): feiras internacionais, missões comerciais ao estrangeiro ou missões comerciais do estrangeiro (missões inversas)?
9. Qual o modo de entrada mais frequente que as empresas utilizam após participar neste tipo de encontros internacionais?

## Apêndice III – Formulário de Consentimento

### **Declaração de Consentimento Informado**

#### **“Missões Inversas e Modos de Entrada – o caso do Agribusiness”**

A entrevista realizada serve para efeitos de análise académica, inserido num Trabalho Final de Mestrado, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Católica Porto Business School. As respostas são confidenciais pelo que em momento algum será feita referência a si ou à sua empresa. Iremos, por isso, manter o seu anonimato.

A informação obtida só será usada para fins académicos.

Declaro que autorizo que a conversa seja gravada e autorizo que a informação recolhida seja utilizada para fins exclusivamente académicos.

Assinatura do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Data: 2020 /\_\_ /\_\_

## Apêndice IV – Transcrição das Entrevistas

### **Entrevista nº1**

Data: 26/02/2020

Duração: 42min e 30 segundos

#### **1. Em quantas edições do Agribusiness esteve presente?**

*Nas quatro edições.*

#### **2. Porque é que decidiu participar no encontro Agribusiness?**

*Para dar a conhecer a marca e aumentar o negócio internacional.*

#### **Mas qual é o objetivo em concreto? Exportar?**

*Sim, mas nós já exportamos para Macau, Brasil, Canadá e Europa.*

**Acha que a participação nestas missões inversa do Agribusiness potencia essa expansão internacional ou é mais para gerar contactos e porventura gerar negócio?**

*Gerar negócio.*

#### **3. Explique quais são as maiores dificuldades em participar nas missões inversas.**

*Os clientes têm pouco tempo para conhecer a marca ou visitar as fábricas.*

#### **E isto deve-se a quê?**

*O Agribusiness é um evento que se realiza durante três dias, em que os primeiros dois dias são agendadas várias reuniões entre empresários, no terceiro dia a disponibilidade para visitar as fábricas é mais reduzida em virtude das viagens de regresso já marcadas.*

#### **Mas isso é uma dificuldade para si, ou uma dificuldade para os clientes?**

*Mais uma dificuldade para os clientes, não tanto para nós.*

#### **4. Considera que o tipo de negócios das empresas (produtos ou serviços) exerce influência no modo de entrada?**

*Sim.*

**Vocês comercializam charcutaria. Portanto acha que é mais fácil uma empresa internacionalizar-se se for de produtos, do que se for de serviços? No seu caso?**

*Geralmente o nosso tipo de produto é mais um tipo de produto que se apropria mais ao mercado da saudade e raramente conseguimos entrar nos mercados locais. Portanto nós vendemos para os distribuidores e eles depois têm o negócio deles, mas isto é o mercado da saudade. Geralmente só vendem para os portugueses, portanto raramente vendemos para os franceses, alemães ou ingleses ou belgas. Mesmo havendo uma grande afluência do turismo a nível nacional, de todos os europeus, eles cá adoram as nossas coisas mas lá, a sensação que temos é que eles não adquirem. Não é o caso dos vinhos, estamos a falar de enchidos.*

**E essa aproximação a outro tipo de distribuidores mais para os mercados locais, alguma vez foi feito? Com estas missões inversas acha que consegue ter essa aproximação ou um dos vossos objetivos é estar só no mercado da saudade?**

*Quando estamos a falar do mercado da saudade, estamos a falar do emigrante português, uma vez que o francês consome outro tipo de produtos. Estas feiras são importantes para dar a conhecer os nossos produtos e a nossa marca.*

**5. Como é que o número de participações das empresas portuguesas no evento influencia no número de países entrados?**

*Quanto mais diversos forem os sectores das empresas portuguesas, mais facil é atrair os países.*

**A minha questão aqui é se quanta mais vezes uma empresa participa, por exemplo, no Agribusiness, mais chance tem em entrar noutros mercados e diversificar a maneira como entra. Portanto nós temos a exportação, os contratos, as alianças, o investimento direto. Os modos de entrada também se adequam ao tipo de atividade que a empresa tem.**

*Geralmente geram-se contactos. Portanto, por cada feira que fazemos tentamos arranjar um ou dois clientes, mas nessas quatro edições que fizemos, arranjámos 2 ou 3 clientes.*

*Nem todas as feiras conseguimos arranjar clientes. Isto é, no princípio não arranjámos clientes. Isso está relacionado com os clientes que vêm às feiras, sendo o Agribusiness o intermediário, que procura nos mercados, que trabalha com a AICEP, para tentar trazer as pessoas. Estou a falar por mim e pelo meu sector, quando falamos do Agribusiness às vezes está mais do que um sector.*

**E acha que representantes de determinados países também têm influência?**

*Sim, às vezes vêm dos Estados Unidos da América. Para nós é difícil porque não temos licença para vender. Pode aparecer uma Rússia, há um embargo. A América Latina toda exceto o Brasil, que nós temos licença para o Brasil, também não podemos vender porque é o mercado do Mercosul. Portanto, existem certas restrições. Por exemplo, se trouxermos indivíduos de uma comunidade muçulmana, é difícil vendermos carne de porco. Por isso estamos mais limitados ao mercado da saudade, por exemplo, em África não é um problema de dificuldade mas a Argélia, Marrocos, Senegal, são países de origem muçulmana, que não comem carne de porco, pelo que é difícil.*

*Angola e Moçambique já é diferente.*

**Então quando consegue vender, é por que meio?**

*Geralmente são distribuidores. São clientes que compram e depois fazem a distribuição nesse país.*

**6. Como é que o tamanho do encontro (medido em nº de participantes e nº de países representados) tem influência no nº de agentes/ distribuidores ou parcerias conseguidos e, como consequência, na diversificação de mercado?**

*Quanto maior o evento, maior a possibilidade de obter número de contactos ou potenciais interessados. O problema está no processo seguinte, ou seja, a falta de feedback por parte desses potenciais interessados.*

**E porque é que acha que há esta dificuldade?**

*Por exemplo, fomos abordados maioritariamente por indivíduos que vieram da América Latina estavam interessados em comprar o nosso tipo de produtos, mas nesses países não temos licenças para exportar porque fazem parte do Mercosul, não há acordos entre Portugal e esses países.*

*Tem de haver sempre uma união e uma abertura entre estados, por exemplo no Brasil tivemos de licenciar cá e depois licenciar lá e só no fim é que o cliente nos consegue identificar.*

*Para nós vendermos produtos para a China, é preciso que o nosso país esteja licenciado e homologado quando isso acontecer as empresas candidatam-se a essa certificação, o que nos permitirá exportar para lá.*

**Da vossa parte tentam fazer os contactos de follow-up? Como é que se formaliza a possível venda desses produtos?**

*Geralmente damos amostras, levamos o nosso catálogo, falamos e depois reforçamos o contato.*

**7. Como é que a realização do evento em território português, em comparação com missões comerciais ao estrangeiro, tem impacto no desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização?**

*Sendo o evento realizado em Portugal, tem uma conotação turística muito importante para o país. Para o negócio também pode ter, mas irá sempre depender do tempo que os potenciais clientes têm para despende.*

**Já participou numa missão comercial ao estrangeiro?**

*Sim.*

**Há diferenças entre as missões? Visitar ou receber?**

*O melhor é ser cá, porque quando vamos visitamos as fábricas, conhecemos o espaço e só depois percebemos o quanto eles estão interessados nos nossos produtos. Eu fui numa missão a Cabo Verde em que um cliente me pediu um contentor de produto. Aí começam as dificuldades a nível de transporte, um contentor de produto para o mercado de Cabo*

*Verde é muito, eles não têm as condições para receber e armazenar o nosso tipo de produto, não têm o frio.*

*Este é um de muitos exemplos por preferir que as missões sejam em Portugal.*

**E por isso é melhor receber cá?**

*Sim, porque podemos mostrar as nossas instalações, estamos mais próximos do cliente.*

*Quem vem já sabe o que quer.*

**A língua constitui uma barreira?**

*Não, há sempre os tradutores.*

**E mesmo após o primeiro contacto?**

*Se o cliente estiver interessado não haverá barreiras exceto burocráticas.*

**8. Qual dos seguintes eventos considera que contribui mais para a performance internacional (medido em volume de vendas): feiras internacionais, missões comerciais ao estrangeiro ou missões comerciais do estrangeiro (missões inversas)?**

*As feiras internacionais têm sido mais contributivas. Nós para a semana vamos começar a trabalhar uma que se chama SISAB e é tipo Agribusiness em que os potenciais clientes vêm-nos visitar a essa feira. Clientes do mundo inteiro vêm a esta feira, estão connosco e nós encontramos outros clientes nossos, cumprimentamos e estamos com eles. É uma feira “privada”, onde os clientes têm de pagar bilhete para acederem, logo a qualidade do visitante do Sisab é diferente. Torna-se muito mais económico recebê-los todos na feira do que estarmos a viajar para todos os países.*

*A SISAB é maior, tem mais participantes, tem mais concorrência. Estão presentes todos os produtos alimentares desde a pesca, vinhos, charcutaria, está tudo concentrado, enquanto no Agribusiness estamos a falar do distrito de Santarém. O distrito é capaz de ter duas ou três marcas importantes.*

**No Agribusiness isso não acontece?**

*No Agribusiness a qualidade dos clientes ou dos visitantes que são convidados é muito importante e faz toda a diferença, para termos potenciais negócios. Quanto maior for a*

*feira e quanto mais importante for, melhor e mais atrativo é. No Agribusiness o cliente vem pela primeira vez e vem ver como é. A SIAL em Paris, por exemplo, é maior, é mais seletiva. Mas o Agribusiness é importante nas reuniões B2B. Às vezes o grande problema dessas reuniões é que precisa de haver mais pessoas interessadas em comprar, mais visitantes e deviam ser melhor selecionados. É algo que deva ser melhorado.*

**9. Qual o modo de entrada mais frequente que as empresas utilizam após participar neste tipo de encontros internacionais?**

*O contacto é feito via telefone ou e-mail.*

**Mas e depois? Como é que funciona?**

*Se for preciso vamos lá, levamos amostras de produto, temos reuniões, vemos as suas instalações e aprofundamos o negócio. Depois trabalha-se por telefone e por email.*

**E então no caso de ir lá, levar uma amostra. Se o cliente/distribuidor estiver bastante interessado como é que faz para realmente introduzir o produto nesse país?**

*Aí é através do email e do telefone que falamos e alinhavamos. Se for para a Europa, naquele corredor que faz Paris, Bruxelas, Amesterdão até Hamburgo, enviamos os produtos via terrestre. Tentamos saber se eles trabalham com Portugal, qual é a transportadora, tentamos ver todo esse processo e se eles não têm, nós tentamos arranjar.*

*O transporte, na maior parte das vezes não está incluído no preço, o preço é vendido à porta da fábrica, vendemos em exworks.*

*Podemos enviar por transitário, mas a partir daí a responsabilidade é do cliente. Entregamos o produto à transportadora e o resto é com o cliente, com o distribuidor, porque às vezes é difícil fazer a distribuição para determinados clientes ou produtos.*

**Mas isso porquê?**

*Por exemplo a distribuição deve ser feita em camião frigorífico e nem todos os países trabalham com transportadoras adequadas. Não é garantido. Há rotas pré-estabelecidas. Há rotas que vão daqui até a Hamburgo e eles precisam de carga para o preço do transporte ser mais em conta.*



**A sua empresa só tem sede em Portugal? Tem representantes da sua empresa no estrangeiro?**

*Não, só em Portugal.*

**10. Tem alguma sugestão, algo que queira acrescentar que possa se relevante? Da sua opinião, acha que as missões inversas são um bom ponto de partida para a expansão internacional?**

*Eu já fui a Timor, Angola, Cabo Verde. Já andei nesses mercados da saudade. Aparece sempre um cliente ou outro, mas as coisas acabam por se resfriar um pouco porque, por exemplo, nesses países, seja pela distância, pelo transporte, pelas condições. Quando se fala em exportação não se vende uma caixa, vende-se uma ou duas paletes de uma vez e o cliente tem que ter capacidade para receber o produto e para vender e às vezes isso é difícil.*

**Mas e consegue ter conhecimento do mercado?**

*Nós quando vamos essas missões, a NERSANT faculta-nos os livros em que define o mercado, como é e com é o país. Já vamos mais elucidados. Depois juntamente com o cliente vemos até que ponto é que podemos ou não aferir as coisas para fazer negócio.*

*O nosso produto não é como o vinho do Porto. São enchidos e isto tem um gosto particular, da nossa terra, da nossa região, que às vezes não tem nada a ver com os produtos semelhantes do outro país.*

**E acha que participar nestas missões inversas vai de encontro aos seus objetivos?**

*Depende dos países. No Dubai por exemplo não comem carne de porco, na Argélia, Marrocos, a mesma coisa. Neste momento, Angola e Moçambique também está complicado.*

**Quais são os melhores mercados para a sua empresa?**

*Continua a ser a Europa, França, Alemanha, Bélgica, Inglaterra, Suíça, Luxemburgo são países que têm muitos imigrantes portugueses, ou seja, é o mercado da saudade. Nós não conseguimos vender o nosso produto em Itália.*

**Porquê?**

*Porque eles têm gostos e produtos diferentes e não têm muitos imigrantes portugueses. Na Áustria também não conseguimos. Estamos mais limitados ao mercado da saudade, o que não acontece com os vinhos.*

**E consegue ter essa percepção de empresas de outros sectores?**

*Sim, por exemplo os vinhos do Porto, enquanto eu posso ter um ou dois interessados, ele vai ter dez interessados. Os empresários do vinho do Porto têm o mercado inglês, alemão, americano, canadiano. O azeite é outro produto muito procurado por Itália, por exemplo. Enquanto nós precisamos de licenças e certificações, eles não precisam disso. Estamos a trabalhar com produtos alimentares, a carne.*

**Consegue fazer na mesma o negócio sem participar nestas missões?**

*É sempre útil. Nós podemos falar todos os dias com os clientes lá fora, por telefone. Criam-se alguns laços de amizade. Se eu não tenho hipótese de lá ir, é mais fácil recebê-los todos numa feira.*

**Começou a internacionalizar-se sozinho ou só depois da participação nestes encontros?**

*Comecei sozinho.*

**E viu alguma diferença nas vendas após ter começado a participar nestes encontros?**

*Sim, até porque são os próprios clientes que nos dizem que vai haver uma feira ou um encontro e que seria bom estarmos presentes. Eles já tinham esse conhecimento e eu não.*

*Uma feira internacional como a SIAL em Paris, é uma feira que tem as novidades do setor alimentar e está a concorrer com o mundo inteiro. Não estamos a discutir com o Ribatejo. Estar lá é importante porque estamos em contacto com inovações, e trazemos ideias novas, vemos as tendências de mercado, apesar do nosso tipo de produto ser mais tradicional.*

## **Entrevista nº2**

Data: 13/03/2020

Duração: 20 min.

### **1. Em quantas edições do Agribusiness esteve presente?**

*Na Agribusiness uma vez na Nersant Business três vezes.*

*Participámos numa missão ao Dubai há alguns anos.*

*Já recebemos várias visitas inversas.*

### **2. Porque é que decidiu participar no encontro Agribusiness?**

*O custo de associado é razoável e nas várias atividades feitas há sempre bons contatos, com uma organização muito profissional. O facto de estarmos perto, o profissionalismo dos recursos humanos e a atenção ao detalhe/ necessidade são factores de sucesso e do nosso interesse.*

### **3. Explique quais são as maiores dificuldades em participar nas missões inversas.**

*Não temos tido dificuldade até porque nos informam antes quem são os empresários/ empresas estrangeiras e podemos declinar o nosso interesse.*

### **4. Considera que o tipo de negócios das empresas (produtos ou serviços) exerce influência no modo de entrada?**

*Encaramos tanto o Agribusiness como a Nersant como um fator adicional de recolha de informações nos mercados internacionais. O grupo de empresas que temos conhecido é muito interessante e variado nas suas origens.*

### **5. Como é que o número de participações das empresas portuguesas no evento influencia no número de países entrados?**

*Não fazemos ideia, esse é o trabalho da Nersant. Suponho que a variedade de empresas, diferentes dimensões, qualidade e oferta de produtos e serviços na região em que estamos é atractiva.*

- 6. Como é que o tamanho do encontro (medido em nº de participantes e nº de países representados) tem influência no nº de agentes/ distribuidores ou parcerias conseguidos e, como consequência, na diversificação de mercado?**

*A nossa empresa já trabalha em mais de 50 países. Mesmo assim temos tido bons contatos.*

- 7. Como é que a realização do evento em território português, em comparação com missões comerciais ao estrangeiro, tem impacto no desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização?**

*A possibilidade de junto com os eventos ou em missões inversas conhecer os produtores portugueses e o trabalho que fazem é muito importante para quem procura uma parceria de sucesso a longo prazo.*

- 8. Qual dos seguintes eventos considera que contribui mais para a performance internacional (medido em volume de vendas): feiras internacionais, missões comerciais ao estrangeiro ou missões comerciais do estrangeiro (missões inversas)?**

*No nosso caso duas feiras internacionais e dois eventos de provas de clientes nossos são de participação obrigatória anualmente. Depois temos visitas programadas a clientes (não necessariamente anualmente) e periodicamente recebemos visitas de clientes (em regra anualmente, mas alguns mais de uma vez). Participamos em missões internacionais, também do AICEP e da Viniportugal quando tal é vantajoso para os nossos objectivos. Normalmente para visitar o mercado (s). Mas isto é válido hoje, a nossa empresa nasceu em 1998 e exportamos 99% do que fazemos. Para quem está a começar a exportar a realidade será de certeza muito diferente.*

- 9. Qual o modo de entrada mais frequente que as empresas utilizam após participar neste tipo de encontros internacionais?**

*Estamos em negociações com uma empresa desde o evento da Nersant de Outubro do ano passado. Três outras procuram produtos com uma relação de preço / qualidade muito*

*baixa, e que por isso não nos interessam. Mantemos negociações com uma empresa desde há dois anos. Não há regras, tem a ver com o sector, tipo de produto, preço, qualidade, empatia de quem vende e de quem compra, etc. No nosso caso, porém, sector das bebidas alcoólicas só procuramos importadores, nalguns casos agentes / representantes, depende do mercado de destino e das exigências legais.*

### **Entrevista nº3**

Data: 19/03/2020

Duração: 30 min.

#### **1. Em quantas edições do Agribusiness esteve presente?**

*Uma edição. Fazemos mais pelo PortugalFresh.*

#### **2. Porque é que decidiu participar no encontro Agribusiness?**

*Nós tínhamos um novo produto nessa época e nesse âmbito, para promover um pouco esse novo produto, participámos nesse evento.*

#### **3. Explique quais são as maiores dificuldades em participar nas missões inversas?**

*Depende de quais as dificuldades porque elas surgem, mas a nossa empresa tem mais adotado... quando são missões inversas ir isoladamente. Já tem um plano dos mercados onde quer atuar e todos esses investimentos têm sido feitos nesse tipo de missões, que são missões que nós efetuamos para mercados muito específicos, e preferimos efetuá-los em conjunto com outras ações que estamos a fazer, por exemplo, participação em feira, quando nos deslocamos a esses países e depois ficamos mais um tempo para fazer essas missões inversas.*

#### **4. Considera que o tipo de negócios das empresas (produtos ou serviços) exerce influência no modo de entrada?**

*Sim. Para nós, quando estamos aqui a falar de missões inversas... tem sido bastante importante esse tipo de missões inversas ou visitas de potenciais clientes ou de clientes já existentes às nossas instalações. Falando da nossa experiência, numa primeira fase, isto é a nossa estratégia, participámos em eventos a nível internacional, que depois com esses contactos obtidos nesses eventos, permitiram depois realizar missões inversas, recebendo potenciais clientes nas nossas instalações. Mas o primeiro passo foi participar em feiras*

*internacionais e em todas essas redes de contacto criadas após essa participação. Estamos a falar há doze anos atrás, que foi quando começámos a fazer esse tipo de trabalho.*

**Acha que há diferenças entre deslocar-se a outros mercados a receber esses mercados?**

*Sim, há diferenças, há diferenças. Acho que as duas são importantes. Por isso, quando as coisas já estão bastante avançadas em termos de negócio, as missões inversas fazem muito sentido porque nós temos clientes que o primeiro contacto até começa com uma missão inversa, a vinda deles às nossas instalações. Mas aí já existe, já houve alguns contactos anteriores, alguém já o contactou, já falou da empresa e aí, muitas das vezes é esse alguém que traz essa empresa e claro é muito importante porque eles vêm conhecer um bocadinho da nossa empresa, não é? Conhecem as pessoas, conhecem como é que estamos organizados, conhecem os nossos modelos e as nossas instalações e de facto é muito importante a vinda deles às nossas instalações. Numa fase inicial muito importante mesmo. Nós temos até situações em que, por exemplo, temos grandes distribuidores externos que eles próprios organizam com os seus clientes, visitas a Portugal, às nossas instalações. Por isso é muito importante todo esse conhecimento de quem compra, o nosso cliente, que por sua vez vem visitar aqui todas as nossas instalações.*

*Sim, há diferenças, há diferenças. Acho que as duas são importantes. Por isso, quando as coisas já estão bastante avançadas em termos de negócio, as missões inversas fazem muito sentido porque nós temos clientes que o primeiro contacto até começa com uma missão inversa, a vinda deles às nossas instalações. Mas aí já existe, já houve alguns contactos anteriores, alguém já o contactou, já falou da empresa e aí, muitas das vezes é esse alguém que traz essa empresa e claro é muito importante porque eles vêm conhecer um bocadinho da nossa empresa, não é? Conhecem as pessoas, conhecem como é que estamos organizados, conhecem os nossos modelos e as nossas instalações e de facto é muito importante a vinda deles às nossas instalações. Numa fase inicial muito importante mesmo. Nós temos até situações em que, por exemplo, temos grandes distribuidores externos que eles próprios organizam com os seus clientes, visitas a Portugal, às nossas*

*instalações. Por isso é muito importante todo esse conhecimento de quem compra, o nosso cliente, que por sua vez vem visitar aqui todas as nossas instalações.*

**Conseguem fazer negócio ou fica só pelo contacto, pelo conhecimento?**

*Não, não, estamos a falar de negócio, estamos a falar de negócio mesmo.*

**5. Como é que o número de participações das empresas portuguesas no evento influencia no número de países entrados?**

*É assim, acho que sim. Acho que numa fase inicial, se o objetivo é criar novos negócios e exportar, acho que convém participar em várias edições. Nós já tivemos essa experiência. Participámos em feiras internacionais há onze anos seguidos. Considerámos os 10 primeiros anos os mais... onde tivemos o maior número de contactos, depois começa-se a ganhar alguma experiência. Estamos a conhecer pessoas, alguns já são clientes e outros ainda não e depois começamos a conhecer-nos a todos e depois é quase um receber, uma consolidação dos contactos feitos anteriormente, nos primeiros anos, por isso é importante participar várias vezes, sim.*

**6. Como é que o tamanho do encontro (medido em nº de participantes e nº de países representados) tem influência no nº de agentes/ distribuidores ou parcerias conseguidos e, como consequência, na diversificação de mercado?**

*Da nossa experiência, tivemos sempre essa abordagem, participar em grandes eventos. Por isso consideramos que tem importância o evento. Outro fator que também é importante, hoje em dia, é a época em que se realiza o evento. No nosso caso específico, na nossa área de negócio.*

**E qual é a melhor época?**

*Outubro. Há uma grande feira do sector a nível mundial. Que é na Alemanha, em fevereiro. Entretanto Espanha também começou a organizar uma feira na mesma linha de trabalho, que é em outubro, que está a crescer bastante porque é mais direcionada para quem trabalha neste sector, fazer essa feira em outubro, do que fazer em fevereiro. Isto*



*depois tem a ver com o mercado a nível mundial. Para a Europa é mais importante nós reunirmos em outubro, para o Hemisfério Sul ou para a América Latina, que também são grandes produtores de fruta, faz mais lógica ser em fevereiro. Por isso há sempre aqui interesses comerciais, ou então as empresas acabam por participar nessas grandes feiras.*

**A estratégia de participar nessa feira na Alemanha poderá trazer novos compradores do hemisfério sul...**

*Sim... Já se começa a ter um conhecimento muito grande de mercados depois de fazer onze feiras. Nessas grandes feiras, o que nós notamos é que ... é importante estar presente, obviamente. Todos os anos conhecer pessoas novas, não é? Mas os contactos feitos nos últimos anos, grande percentagem já são contactos que tínhamos no passado. Aparecem sempre oportunidades novas, mas já não é o número de oportunidades que era no passado, porque era tudo novidade, o número de operadores não tem crescido assim tanto e os compradores, quer da Europa, quer da Ásia, quer da América... aparece sempre gente nova mas há muita renovação, ou seja isto é um mercado que para se trabalhar para uma determinada, que é o nosso caso, trabalhar com supermercados, que são empresas com uma grande estrutura não é? Não aparecem assim empresas pequenas. Têm de ser empresas já com bastante dimensão porque não são empresas de comércio. Eles têm de ter uma estrutura de frio, para conservação de frio, maquinaria, têm de ter uma série de logística montada, estruturas que já estão nesses países há já alguns anos, não é? Têm os contactos que depois trabalham com as grandes redes de supermercados desses países. São estruturas que já estão no mercado há já vários anos, bem consolidadas. Quando aparecem mercados novos, são países mesmo novos, onde aí, sim, existe uma grande expressão. Estou-me a lembrar por exemplo Médio Oriente, Ásia, África que são outro tipo de mercados. São empresas que estão a aparecer, que estão a criar a sua estrutura e são estas as novas oportunidades que aparecem.*

**E a sua empresa tem clientes do grande retalho internacionais?**

*Sim.*

**7. Como é que a realização do evento em território português, em comparação com missões comerciais ao estrangeiro, tem impacto no desenvolvimento de estratégias futuras de internacionalização?**

*A nossa empresa, em termos de participação em eventos só participa em grandes eventos internacionais. Em Portugal não participa porque consideramos que não tem impacto relevante. Preferimos então as missões inversas, nesse caso, sempre.*

**8. Qual dos seguintes eventos considera que contribui mais para a performance internacional (medido em volume de vendas): feiras internacionais, missões comerciais ao estrangeiro ou missões comerciais do estrangeiro (missões inversas)?**

*Todas elas têm impacto. As feiras, numa fase inicial tiveram muita importância, hoje se calhar até o contacto, que nós fazemos muito... vamos a uma feira, estamos mais tempo, fazemos o contacto direto. E receber cá, então essas empresas tem mais impacto que as feiras.*

**E tal facto pode diferenciar de sector para sector?**

*Lá está, eu acho que hoje nós fazemos isso porque as feiras já... as feiras, numa fase inicial foram muito importantes. Hoje em dia damos mais importância a essa situação, devido a todos os nossos clientes no exterior, recebê-los cá.*

**E a SISAB, por exemplo?**

*O SISAB para o sector da fruta não tem grande expressão, é mais para a área alimentar, mais para futas e legumes nunca... nunca nos despertou a atenção porque nós conhecemos as pessoas que compram... também não nos dão muita relevância, pronto. Essas grandes feiras internacionais, Madrid, Berlim. São Paulo, no nosso caso, do nosso sector também já começam a ser importantes. Também há uma no Dubai. Começa a haver quatro ou cinco grandes eventos a nível mundial e é aí que as pessoas se concentram mais, para promover os seus produtos, dentro desta área atenção.*

**Considera a língua uma barreira?**

*É assim, por incrível que se pareça, o que se fala neste sector é o espanhol, língua que tem mais peso. Depois vem o inglês. Espanha tem uma grande importância em termos agrícolas, a nível frutas e hortícolas e nota-se que o espanhol é a língua mais falado no sector e é bom para o português porque entendemos e falamos bem espanhol. Claro que quando vem Médio Oriente, África, falamos inglês, mas o espanhol tem um peso muito significativo. Muitas das vezes, grandes importadores da Europa, os próprios comerciais já falam espanhol. Holandeses a falar espanhol, russos a falar espanhol, americanos a falar espanhol. Estamos a falar deste sector. Frutas e verduras são produtos frescos, por isso é um mercado muito ativo, quase do dia-a-dia, é muito diferente de outro tipo de produtos da área alimentar que tem conservação diferente. As frutas e legumes todas as semanas quase mudam de valor, mas é uma coisa que semanalmente é negociada. É muito ativo e o que notamos é isso, que cada vez o espanhol começa a ter um impacto muito grande. Eles trabalham tanto, exportam tanto, que têm um peso muito grande. Eles praticamente só falam espanhol e nós acabamos por beneficiar por isso, também.*

**Qual o país para onde vendem mais, em termos de exportação?**

*Atualmente, o nosso maior mercado é o Brasil, fala português. Alemanha, Espanha, Marrocos e França são os nossos principais mercados. Estou a falar actualmente, nos últimos três anos. Também temos outros países como Arménia, Inglaterra, Holanda.*

**9. Qual o modo de entrada mais frequente que as empresas utilizam após participar neste tipo de encontros internacionais?**

*Exportação, sempre. Porque aqui a nossa produção, conforme o ano, varia entre 60 a 70% para exportação. Daquilo que produzimos 60 a 70% é para exportação e no mercado interno é para as grandes superfícies. E na exportação temos várias situações. Para alguns mercados, por exemplo, Brasil é um país muito grande, temos várias situações. No Norte temos uma situação, noutra parte do Brasil já temos outro tipo de situação. Diferentes situações. São Paulo é um mercado completamente diferente, já é outra situação. Aqui no mercado europeu trabalhamos com duas grandes superfícies e Marrocos é também através*

*de um agente. Existem várias situações, de mercado para mercado e até no próprio mercado.*

**Explique a razão dessas diferenças.**

*O Brasil, por exemplo é um país muito grande e eles próprios estão organizados dessa forma, ou seja, cada região do Brasil é como se fosse um “país” e as coisas acabam por funcionar dessa forma, são mercados enormes. Só São Paulo é o dobro da dimensão portuguesa. Depois nordeste, já fica tão longe, já tem outra situação. Isto tem a ver com os portos onde chega a mercadoria e, como é um mercado do dia-a-dia, quase, então é... trabalhamos assim. Os grupos às vezes, hoje já nem tanto, há uns anos atrás os grupos que existiam numa zona do país não existiam noutra. Cada supermercado tinha uma região definida e depois é que apareceu uma grande multinacional e também já acabou. O Brasil trabalha assim, por região.*

**Então considera as missões inversas mais benéficas que as feiras?**

*Sim, de preferência. Nós temos uma experiência: Nós aqui começámos a fazer negócios com uma missão inversa, ou seja, estamos cá, recebemos uma empresa e fazemos negócio. Hoje, um dos maiores clientes que temos foi feito assim. Ou seja não foi feito em contato de feira. Foi uma missão inversa. Depois temos outras situações que de facto foi... os primeiros contactos que fizemos foi em feira, que hoje ainda continuamos a trabalhar com eles. É o 12º ano que estamos a trabalhar com eles, por isso já apanhámos realidades distintas. Isto é... velocidade de fazer negócio é... aparece de uma forma ou de outra. Agora temos de ter uma estrutura para fazer face à exportação. Mercados de exportação que são muito diferentes do mercado nacional. Tanto as feiras como as missões inversas trouxeram-nos bons resultados.*

**Se não participasse em nenhum destes programas teria mais dificuldade em internacionalizar-se?**

*Sim. Isso posso dizer que sim. Tem que haver esse investimento.*

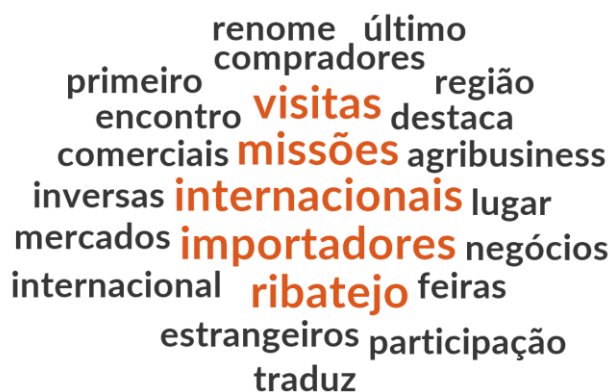
## Apêndice V – Resultados da Análise Documental

De acordo com a análise documental feita, percebemos que a internacionalização das empresas que participam no Agribusiness estão articuladas com os seguintes termos (Figura 15):



**Figura 15:** Nuvem de palavras referente a Internacionalização

Já as atividades do AgroCluster centram-se nos seguintes termos (Figura 16):



**Figura 16:** Nuvem de palavras referente a Atividades

